

Diagnóstico de los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción de Transparencia Internacional en Europa y América Latina: retos, lecciones y buenas prácticas

Jorge Romero León

Colección **Documento de Trabajo nº 25**

Serie **Diagnósticos**

Área **Institucionalidad Democrática**



Diagnóstico de los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción de Transparencia Internacional en Europa y América Latina: retos, lecciones y buenas prácticas

Documento de Trabajo nº 25

Serie: Diagnósticos

Área: Institucionalidad Democrática



PROGRAMA FINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA

Edita:

Programa EUROsociAL
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid (España)
Tel.: +34 91 591 46 00
www.eurosociasocial-ii.eu
info@eurosociasocial-ii.eu

Con la colaboración:

Fundación Internacional y para Iberoamérica
de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)



Fundación CEDET



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.

Edición no venal.

Realización gráfica:

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, enero 2015



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Índice

Prólogo	5
Presentación	7
1. Contexto y antecedentes: el trabajo de los ALAC y los retos que enfrentan	11
1.1. Los ALAC en la estructura del movimiento	11
1.2. ¿Qué hacen los ALAC?	12
1.3. Los retos que enfrentan los ALAC	15
2. Buenas prácticas, retroalimentación y lecciones del diagnóstico y la discusión entre ALAC	23
2.1. Buenas prácticas en la prestación de asistencia legal especializada.	23
2.2. Buenas prácticas asociadas a la colaboración con autoridades para la incidencia	29
2.3. Buenas prácticas en la valoración y gestión de riesgos.	33
2.4. Buenas prácticas y estrategias para diversificar el financiamiento disponible	36
3. Propuestas por implementar: buenas prácticas identificadas por los ALAC que aún no se ponen en marcha	39
4. Compromisos asumidos por los ALAC, y propuestas para monitorear sus avances	43
5. Recomendaciones generales y específicas para fortalecer el trabajo de los ALAC en América Latina	51
5.1. Recomendaciones generales a los ALAC	51
5.2. Recomendaciones específicas a los ALAC	55
5.3. Recomendaciones para el Secretariado Internacional.	57
5.4. Recomendaciones para entidades y organismos que proveen de apoyo técnico a los ALAC	58

Anexo I. Nota metodológica	61
Anexo II. Lista de referencias y documentos adicionales usados para el diagnóstico	69
Anexo III. Directorio de los ALAC participantes en la reunión de Buenos Aires....	73

Prólogo

Cuando nuestra oficina de asesoría legal móvil en India visitó una aldea en Jharkand esperábamos la presencia de alrededor de 100 personas. Sin embargo, 2.500 personas se nos acercaron en busca de una solución para combatir la corrupción, que les impedía desde obtener sus pensiones hasta sus raciones de comida. La corrupción les robaba de sus bocas y la de sus hijos y atentaba contra su bienestar. La corrupción les robaba la vida.

Transparencia Internacional no solo se focaliza en combatir el abuso de poder, los sobornos, los manejos secretos de las grandes corporaciones, las economías poderosas y los dictadores corruptos, También prestamos atención a los actos de pequeña corrupción que, por ejemplo, llegan a consumir hasta el 20% de los ingresos de los mexicanos más pobres y que multiplica el impacto devastador de los desastres naturales.

La asistencia que brindan nuestros Centros de Asistencia Legal Anticorrupción a víctimas y testigos es gratuita, confidencial y abierta a todas y todos. Nuestros capítulos trabajan para que las personas conozcan y hagan valer sus derechos, los empoderan para denunciar y promueven cambios positivos en la lucha contra la corrupción. Hoy, alrededor de 60 capítulos trabajan con casos de corrupción brindando apoyo a víctimas y testigos.

El *Diagnóstico de los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción de Transparencia Internacional en Europa y América Latina: retos, lecciones y buenas prácticas* constituye una evaluación importante de nuestro trabajo en Europa y América Latina. El diagnóstico incluye lecciones aprendidas claves y vitales y ofrece una serie de recomendaciones que inspirarán nuestro trabajo futuro.

Queremos agradecer al Programa de Cooperación Internacional para la Cohesión Social de la Unión Europea, *EUROSociAL II*, la FIIAPP, la Fundación CEDDET y al consultor Jorge Romero León por este profundo trabajo.

Cobus de Swardt

Director Ejecutivo, Transparencia Internacional

Presentación

Al igual que en otras regiones del mundo, hoy día asistimos a un creciente reconocimiento desde los gobiernos de América Latina y de la Unión Europea de que la lucha contra la corrupción no puede estar centrada solo en el papel de los servidores públicos, sino que requiere la corresponsabilidad entre todos los actores de la sociedad. En este sentido, la denuncia de actos de corrupción y la protección de denunciantes son dos de las herramientas claves en la promoción de la rendición de cuentas gubernamental y privada. Para que los ciudadanos ejerzan su derecho se precisa un cambio cultural en las organizaciones y que los denunciantes sientan que su confidencialidad y protección frente a posibles represalias están garantizadas. Representantes de la sociedad civil tienen igualmente un papel fundamental en el impulso y movilización social de la denuncia de actos de corrupción en todos los ámbitos, asesorando y empoderando a la población en la garantía del cambio cultural y la protección de los que denuncian.

En 2003 Transparencia Internacional, la organización de la sociedad civil que lidera la lucha contra la corrupción en el mundo, introdujo en su trabajo el apoyo legal directo a personas que quisieran denunciar actos de corrupción específicos, y personas afectadas por esos actos de corrupción. Este “enfoque” se hizo operativo con la creación de un Centro de Asistencia Legal Anticorrupción. Los centros son una de las herramientas más exitosas de Transparencia Internacional para impulsar reformas sistémicas, para combatir la corrupción en sectores específicos y empoderar a la ciudadanía. Proveen asistencia legal gratuita, confidencial y segura a denunciantes o víctimas de casos de corrupción.

El primer ALAC se constituyó en Albania, Bosnia y Herzegovina, Macedonia y Rumania, en 2003, para empoderar a los ciudadanos para actuar frente a los actos de corrupción y reclamar sus derechos sociales y de vivir en un ambiente seguro. A diez años de su creación, hay 90 centros en operación en 61 países, que han procesado más de 140.000 denuncias anticorrupción vinculándolas a su trabajo de incidencia y campañas para prevenir y sancionar la corrupción. Los centros se han convertido en un canal de denuncia y reclamo de derechos complementario a los del Estado y muchas veces más seguro, tanto en Europa, donde operan 22 centros como en América Latina, donde operan nueve.

El informe que tiene en sus manos explora las experiencias y lecciones de un diverso grupo de Centros de Asistencia Legal Anticorrupción en América Latina y Europa, incluyendo a Argentina, El Salvador, Guatemala, Honduras, Hungría, Irlanda, la República Checa y Venezuela.

Con el reto de incorporar a la sociedad civil en las acciones que impulsan los diferentes gobiernos en la lucha contra la corrupción, este análisis fue encomendado por el Programa de cooperación de la Unión Europea con América Latina EUROsociAL II. Esta iniciativa es financiada por la Comisión Europea y está liderada por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)¹. El trabajo se realizó dentro de la acción “Fortalecimiento de las estrategias de colaboración institucional y social en la lucha contra la corrupción” en América Latina que coordina la FIIAPP y que tiene como socio operativo a la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (Fundación CEDDET)².

La apuesta de EUROsociAL se enmarca dentro del objetivo compartido de la asociación birregional entre la Unión Europea y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). La Declaración de Santiago, emanada de la Cumbre UE-CELAC de 2013, establece el compromiso mutuo con la lucha contra la corrupción y con la implementación de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. La Unión Europea ha apoyado de manera importante el desarrollo de diferentes Centros de Asistencia Legal Anticorrupción tanto en Europa como en América Latina.

El informe identifica algunas de las buenas prácticas utilizadas por los centros para hacer frente a los retos de proveer de asistencia legal especializada a la ciudadanía y explora qué actividades funcionan para facilitar una colaboración efectiva entre organizaciones de la sociedad civil y autoridades del Estado, para hacer frente a la corrupción y promover la integridad y el buen gobierno.

El documento es uno de los componentes de una estrategia de apoyo técnico más amplia implementada entre abril y septiembre de 2014, que incluyó un diagnóstico

1. La FIIAPP es una institución pública española dedicada a la cooperación internacional. Sus proyectos buscan la mejora de los marcos legales, de la función pública y de la calidad de vida de los ciudadanos en los países en los que trabaja. Para ello se realizan tres tipos de acciones: 1) gestionar proyectos de asesoramiento a administraciones que movilizan más de 1.100 funcionarios al año; 2) realizar y promover estudios sobre administraciones y políticas públicas; 3) participar en la formación de altos funcionarios y líderes políticos. La vicepresidenta del Gobierno de España preside la Fundación; los ministros de Asuntos Exteriores, de Justicia y de Sanidad, también forman parte de su patronato. Desde su nacimiento, en 1997, la FIIAPP ha gestionado más de 1.100 proyectos con un presupuesto de más de 600 millones de euros.

2. La Fundación CEDDET es una organización sin ánimo de lucro dedicada a la cooperación al desarrollo que fue creada a iniciativa del Ministerio de Economía y Competitividad de España y el Banco Mundial en 2001. El Secretario de Estado de Economía de España preside el patronato de la Fundación, cuya misión es promover el intercambio de conocimientos y la creación de redes de expertos para contribuir de forma sostenible al desarrollo de los países y fundamentalmente, al fortalecimiento institucional con el objetivo de crear un clima favorable para conseguir un desarrollo económico y social estable. La Fundación CEDDET colabora con varios organismos internacionales de cooperación para el desarrollo de programas de fortalecimiento institucional.

basado en entrevistas a profundidad y una reunión internacional para discutir el diagnóstico, compartir experiencias y explorar alternativas de colaboración y aprendizaje entre los centros participantes. El informe organiza, resume y presenta la información de las distintas etapas (diagnóstico, discusión y recomendaciones). Da cuenta de las lecciones identificadas por los centros en el diagnóstico y en una discusión en la tercera semana de julio de 2014, en la ciudad de Buenos Aires. El informe hace visibles los compromisos asumidos por los centros para fortalecer su trabajo de asistencia legal e incidencia y presenta un conjunto de recomendaciones que permitirán a los centros avanzar hacia la consolidación institucional y hacer más en el margen de sus posibilidades.

La asistencia técnica implementada tuvo como objetivo habilitar el aprendizaje y la retroalimentación horizontal entre los centros de Europa y América Latina para fortalecer sus capacidades en diversos frentes.

Los resultados esperados de la estrategia incluyeron:

- Capacidades específicas en los centros participantes para proveer asistencia legal efectiva, de forma sostenida, a las víctimas y testigos de actos de corrupción; para gestionar eficazmente y con cautela casos sensibles en el sector seguridad y para trabajar con grupos en condición de vulnerabilidad.
- Mejores condiciones de seguridad para el personal que trabaja en los *Centros* y para las ciudadanas que presentan denuncias por corrupción y/o abuso con su apoyo.
- Estrategias de incidencia fortalecidas, y uso de memorandos de entendimiento, convenios y otros instrumentos formales de colaboración para facilitar el trabajo conjunto con las autoridades a cargo de procesar y sancionar actos de corrupción.
- Mayor colaboración de los *centros* con las diversas ramas de gobierno y agencias de control.
- Creación de una comunidad de práctica en la que los centros intercambian conocimiento, se retroalimentan y apoyan el trabajo de los demás.

Este informe resume los hallazgos de la asistencia técnica sobre la base de dos insumos: un diagnóstico de retos y buenas prácticas, y el diálogo entre los centros participantes, durante la reunión de Buenos Aires. El informe se construye a partir del diagnóstico y recoge de forma detallada la retroalimentación y discusión. Identifica las aportaciones específicas hechas por los centros en la reunión internacional, las inquietudes y temas no considerados en el diagnóstico que ahí se pusieron sobre la mesa, y los compromisos asumidos para la implementación a corto plazo. Adicionalmente, el informe agrega un conjunto amplio de recomendaciones para fortalecer el trabajo de los ALAC, para apoyarlos desde el Secretariado y para impulsar su colaboración con autoridades por medio de estrategias de asistencia técnica.

El documento se divide en cinco secciones. La sección uno presenta el contexto en el que operan los Centros de Asistencia Anticorrupción y da cuenta de los antecedentes más importantes para entender cómo operan, y los principales retos que enfrentan para apoyar la denuncia ciudadana y construir puentes de diálogo y colaboración con autoridades. La sección dos es el núcleo del informe y recoge las buenas prácticas identificadas por el diagnóstico y por los ALAC durante la discusión, la retroalimentación y aportaciones que ahí formularon estos y las principales lecciones de su trabajo. La sección tres recoge propuestas, ideas de buena práctica que externaron los centros en la discusión pero que no se han implementado, y mecanismos de colaboración por construir. La sección cuatro da cuenta de los compromisos que asumieron los centros sobre la base de la discusión, principalmente ideas y buenas prácticas que los centros creen que pueden agregar valor a sus actividades. La quinta y última sección incorpora recomendaciones específicas para fortalecer las capacidades y trabajo de los ALAC a medio plazo.

Los temas de especial interés se incluyen en recuadros. Para dar un lugar central a los ALAC, su experiencia y sus buenas prácticas, se incluyen algunas referencias a los ALAC acompañando la discusión de buenas prácticas en distintos países. Para facilitar la lectura del informe no se incluyen notas al pie y referencias salvo cuando se cita un documento específico. Todas las referencias utilizadas para el análisis se incluyen en el anexo III.

El informe pretende ser un insumo para el diálogo birregional, para el aprendizaje conjunto entre los ALAC de ambos lados del Atlántico y, en definitiva, para otorgar mayor apoyo en la mejora de los mecanismos de asesoramiento y protección a los ciudadanos que quieren denunciar en aras de la lucha contra la impunidad. En este sentido, esperamos que el estudio que se presenta a continuación enriquezca el trabajo conjunto entre sociedad civil y organismos gubernamentales en favor del fomento de la cohesión social en América Latina.

Pedro Flores
Director de la FIIAPP

1. Contexto y antecedentes: el trabajo de los ALAC y los retos que enfrentan

Para entender el trabajo de los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción (ALAC, en adelante), sus objetivos, alcance, estrategia y los retos que enfrentan es indispensable situarlos dentro de la estructura operativa de Transparencia Internacional, que influye de forma importante en la visión y operación de cada centro.

1.1. Los ALAC en la estructura del movimiento

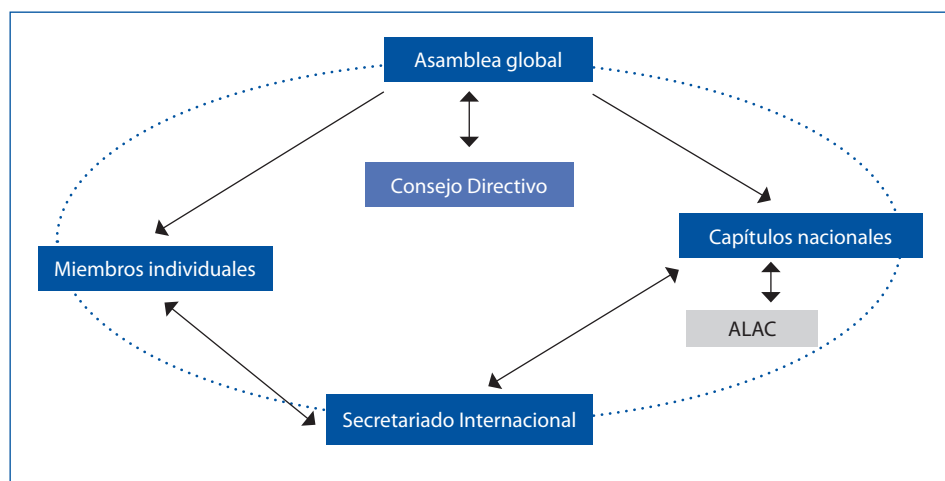
Transparencia Internacional es un *movimiento*. No es una organización en el sentido estricto, pues está integrada de forma colectiva y colaborativa por organizaciones y personas miembros. El movimiento agrega una amplia red de capítulos nacionales y miembros individuales. La membresía del movimiento, los “capítulos nacionales” y miembros individuales tienen capacidad de decisión y eligen al Consejo Directivo por medio de una asamblea global que se reúne cada año (al Consejo se le elige por periodos de tres años, renovables una sola vez).

Los capítulos nacionales (en operación en más de 100 países) son *acreditados* por el Consejo, y aunque se sujetan a un conjunto de lineamientos para pertenecer al movimiento se trata de organizaciones que operan de forma independiente en cada país, donde promueven la integridad y establecen estrategias de educación, participación e incidencia para combatir la corrupción en sus propios términos, en función de sus propios objetivos y prioridades.

Dado que los capítulos se suman voluntariamente al movimiento, participan en la definición de su estrategia y articulan juntos un conjunto de objetivos y prioridades, hay una simbiosis natural entre el enfoque del movimiento y el trabajo a nivel nacional. El movimiento *orienta, informa y retroalimenta* las estrategias, enfoques y operación de los capítulos en cada país. En este contexto se impulsó la creación de los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción, que busca fortalecer la participación ciudadana e incentivar la denuncia.

El enfoque ALAC se instrumentó por primera vez en 2003, en tres países: Bosnia y Herzegovina, Macedonia y Rumania. Poco tiempo después, con el apoyo de proyectos multianuales de financiamiento regional financiados por DFID y la Unión Europea, así como otros proyectos de menor tamaño para el trabajo regional en África, el enfoque se extendió a más de 25 países en 2007 y a más de 50 en 2010. En los últimos cinco años, el enfoque se extendió hasta llegar a los 60 países, incluyendo América Latina.

Gráfico 1. El lugar de los ALAC en la estructura del movimiento Transparencia Internacional



La asamblea global está integrada por los capítulos nacionales y miembros individuales. Los ALAC operan como parte de los capítulos nacionales, y cuentan con una estructura similar en todos los países: una coordinadora, un equipo técnico a cargo de atender quejas y denuncias desde la ciudadanía, mecanismos para recoger estas quejas y denuncias por medio de servicio telefónico, página web y oficinas con horario de atención al público, y actividades de vinculación con autoridades, medios de comunicación y otras organizaciones.

Sobre esta estructura, los ALAC llevan a cabo distintas actividades de atención, asesoría legal, investigación e incidencia, pero con un marco teórico de referencia, objetivos y actividades en común.

1.2. ¿Qué hacen los ALAC?

Las teorías de cambio del movimiento, de los capítulos nacionales y de los ALAC están estrechamente relacionadas y se informan entre sí. Los objetivos centrales de los ALAC son impulsar la participación ciudadana, facilitar que las autoridades puedan atender quejas sobre corrupción presentadas por la ciudadanía y apuntalar reformas legales e

institucionales para fortalecer la integridad pública y la capacidad institucional para detectar y sancionar actos de corrupción³.

En este contexto los ALAC llevan a cabo diversas actividades:

- Asistencia legal especializada, con base en espacios reales y virtuales para captar quejas y denuncias, orientada a movilizar a la ciudadanía.
- Acompañamiento de casos para atención y resolución, a fin de facilitar la interlocución con las autoridades, e impulsar un cambio de actitud que propicie la investigación y sanción de actos de corrupción.
- Movilización de la ciudadanía y las autoridades para exigir mejores reglas y mecanismos contra la corrupción por medio de las dos actividades anteriores, acompañada de un trabajo de incidencia más amplio, en redes, con organizaciones socias y medios de comunicación, para sumar apoyo a los cambios propuestos.

Si bien no en todos los países del movimiento el enfoque ALAC hace incidencia en redes y medios, en los nueve ALAC que participaron en el estudio sí hay trabajo de incidencia. Este es coordinado o acompañado por el capítulo nacional, que apoya al personal del ALAC, usualmente abocado a la asistencia legal, investigación e interlocución con autoridades.

Además de estas actividades “estándar”, muchos capítulos nacionales incorporan asistencia legal para facilitar el acceso a la información pública y actividades para transformar los regímenes de transparencia.

Este trabajo requiere capacidades técnicas y de asistencia legal especializada distintas a las que demanda el acompañamiento de quejas y denuncias anticorrupción. La asistencia legal para *transparentar* el ejercicio de la acción pública se lleva a cabo en todos los ALAC latinoamericanos que participaron en el diagnóstico, con excepción de Venezuela, donde el acceso a la información pública es limitado, y en todos los ALAC europeos, excepto en Irlanda, donde el trabajo de acceso a la información es más reciente y se opera desde el capítulo, independientemente del trabajo del ALAC.

Los diferentes tipos de asesoría y acompañamiento legal en los ALAC

Los ALAC que participaron en el diálogo llevan a cabo distintos tipos de asesoría y acompañamiento legal, y es importante tener en cuenta esta diversidad para entender

3. Estos objetivos son del *Manual de ALAC* y se incluyen en la plantilla propuesta para completar un Marco Lógico del Secretariado Internacional. Desde el trabajo con la Agencia de Cooperación del Reino Unido se han incorporado estos objetivos a una “teoría de cambio” que se recoge en otros documentos estratégicos, con los mismos objetivos pero acompañada de una justificación distinta de las actividades y factores habilitantes. Véase el informe final del proyecto “Anti Corruption: Delivering Change”, elaborado para DFID en 2013. Los objetivos y justificación de la teoría prevalectante son, según fue validado por todos los centros en las entrevistas a profundidad y en la reunión: 1) movilizar y empoderar a la ciudadanía, 2) facilitar el trabajo de las autoridades a cargo de la investigación y sanción, y 3) transformar reglas e instituciones para fortalecer el combate a la corrupción.

los retos que enfrenta el *staff* de los centros para construir capacidades y realizar tareas de apoyo y asistencia.

En primer lugar, no todos los ALAC acompañan casos. Todos los ALAC proveen de asesoría a los denunciantes, pero en Irlanda y Hungría esta asesoría no se traduce en asistencia o acompañamiento de la denuncia. La asesoría legal consiste en explicar a las denunciantes la ley, si el acto denunciado es en efecto un acto de corrupción o un acto distinto, y los cursos de acción posibles. En la República Checa y en todos los países de América Latina, se asesora a denunciantes y víctimas de la corrupción, y en algunos casos se acompaña la denuncia.

Hay “asistencia” legal cuando además de asesoría se complementa la denuncia con investigación independiente, o se acerca a la denunciante a las autoridades.

Hay “acompañamiento” cuando los ALAC apoyan la denuncia a lo largo del proceso. En todos los ALAC de América Latina se realizan actividades de asistencia y acompañamiento, aunque no en todos los casos.

En algunos casos, además, en los ALAC de Argentina, Guatemala, Honduras y El Salvador, y en la República Checa, el ALAC mismo asume la denuncia y la introduce en la institución correspondiente o es el propio ALAC quien representa legalmente al denunciante. Esto se hace para mitigar el riesgo de forma explícita o implícita, para maximizar la posibilidad de lograr resultados o para ejercer presión sobre casos específicos. Este es especialmente el caso de demandas por acceso a la información, que llevan a cabo casi todos los ALAC, con excepción de Irlanda.

En Honduras, solamente, por el alto nivel de riesgo que enfrenta el ALAC, se ponen expedientes a disposición de medios o periodistas, a fin de hacer visible el caso, y habilitar una investigación, pero sin acompañarlo directamente, ni representar a un denunciante. Esta práctica fue analizada por los países en la reunión de Buenos Aires, y aunque no se recogió en los compromisos, puede ser una de las vertientes con que se concreta el apoyo de medios de comunicación, especialmente de periodistas de investigación.

Por último, en algunos casos, los ALAC solo asesoran y acompañan faltas administrativas, pero no penales. Una falta es administrativa cuando está en códigos y leyes que siguen un procedimiento de adjudicación no penal. Las faltas penales se consignan y adjudican ante un juez, necesariamente, y requieren una investigación sustanciada de fiscales públicos, por lo que representan un grado de complejidad mayor.

Amplia difusión e incidencia

Además de la estrategia focalizada, los ALAC hacen esfuerzos por difundir ampliamente su trabajo y líneas de acceso.

Casi todos los ALAC hicieron referencia del acompañamiento de las estrategias de difusión con el apoyo de medios, que pueden difundir la creación de una línea o sitio web, y del Estado, que puede facilitar infraestructura para apoyar las labores de denuncia (como ocurrió en República Checa y en Honduras). Durante la reunión, los representantes de los ALAC sugirieron explorar si los convenios de colaboración con autoridades pueden facilitar el acceso a mecanismos de difusión e infraestructura, y la conveniencia de hacerlo. Estos mecanismos se exploran a profundidad en la sección dos.

Durante la discusión en Buenos Aires, los ALAC de República Checa e Irlanda hicieron énfasis en los logros que han obtenido impulsando una legislación que mejore los mecanismos de investigación, protección del denunciante y transparencia en los últimos dos años, todo ello basado en un trabajo consistente y en el acercamiento a funcionarios públicos y legisladores influyentes en la decisión.

Los ALAC de América Latina, por su parte, también han impulsado reformas legales con menos éxito, pero han sido instrumentales en la investigación de grandes casos de corrupción con la colaboración de las autoridades investigadoras en Guatemala y Honduras, y han sentado las bases para la apertura de la información pública con el litigio. Esta apertura permite acceder de forma más fácil a información pública necesaria como sucedió en Argentina, Honduras, y el Salvador. En Venezuela se ha impulsado un modelo innovador para acercar a los policías a la ciudadanía, con espacios informales de discusión. Todas estas prácticas se analizan en la sección dos.

1.3. Los retos que enfrentan los ALAC

Los principales retos que enfrentan los ALAC están asociados a la exigencia de las capacidades técnicas requeridas para brindar asistencia legal altamente especializada. Los ALAC cuentan con recursos financieros y humanos limitados, y aunque usualmente disponen de un fondo semilla para iniciar actividades, se financian con proyectos, con donaciones de la ciudadanía y convenios que aportan recursos en especie (difusión, apoyo técnico) que facilitan los instrumentos de denuncia. Su financiamiento en todos los casos es apenas suficiente para financiar la estructura y los ALAC hacen extraordinarios esfuerzos para complementar su capacidad instalada de forma creativa.

Reto 1: Hacer más con los limitados recursos financieros que tienen. El primer conjunto de retos que enfrentan los ALAC está asociado a los limitados recursos humanos y financieros a su disposición. Esto dificulta planificar, asumir compromisos para atender casos de asistencia jurídica y financiar campañas para llegar a la ciudadanía. Para atender este reto, los ALAC deben *priorizar* entre sus diversas actividades y usualmente complementan su capacidad instalada apoyándose en autoridades, practicantes, redes y medios.

Los retos operativos (no financieros) identificados por los ALAC pueden dividirse en tres grupos: retos de alcance y demanda, retos asociados a la alta especialización requerida y retos asociados a la incidencia más amplia (*cómo* transformar reglas e instituciones).

1.3.1. Retos de alcance y demanda ciudadana

El principal reto asociado a la participación ciudadana es el limitado alcance del ALAC y el capítulo nacional. Los ALAC utilizan diversas estrategias para llegar a la población y a comunidades específicas para difundir los servicios del centro y movilizarles. Estas estrategias a menudo requieren financiación diversa y distintos tipos de redes y coaliciones, así como una creativa combinación de alternativas para *llegar* a la ciudadanía.

Reto 2: Llegar a quienes debe apoyar y representar el ALAC. Además de abrir los centros para representar a la ciudadanía dispuesta a denunciar la corrupción, los ALAC usualmente tienen una agenda estratégica determinada, y apuestan por atacar problemas específicos de corrupción o actos de corrupción en sectores estratégicos. Para empatar las denuncias desde la ciudadanía con la agenda estratégica, los ALAC pueden buscar casos específicos, crear alianzas con grupos y sectores o salir a “buscar” casos. La estrategia, detallada en la sección dos, no implica solo salir a buscar clientes, sino hacerlo en función de una estrategia determinada: apoyar a grupos y sectores especialmente afectados por actos de corrupción, y llevar a cabo acciones para facilitarles la denuncia y acompañarles en el mediano y largo plazo.

Una vez que se hace visible el trabajo y los servicios del ALAC, es necesario tener un plan y estructura adecuados para *atender la demanda*. Los representantes de Irlanda y Hungría hicieron énfasis durante la reunión en la importancia de estimar adecuadamente si el ALAC cuenta con los recursos necesarios para atender a los denunciantes una vez que se “abren las puertas”, especialmente cuando se crea una línea telefónica. En Honduras y Guatemala se señaló como un problema la cantidad de denuncias que tuvieron que acompañar justo después de periodos de amplia difusión.

Si bien es posible difundir los números de contacto del centro y recibir denuncias por medio de la página web, es importante tener en cuenta que la cantidad de denuncias que se reciben inmediatamente después es considerable, y es clave contar con recursos y estrategias para atender esas denuncias.

Reto 3: Crear la estructura y herramientas necesarias para atender la demanda. Crear la estructura necesaria para atender a denunciantes empieza por contar con el *staff* suficiente para atender la demanda y con un protocolo de atención básico que permita identificar los pasos a seguir una vez que se abren las puertas/línea del ALAC para recibir denuncias. Todos los ALAC tenían muy presente la necesidad de contar con una estructura establecida de apoyo, claridad sobre cómo se atenderían y priorizarían las

denuncias y el alcance del tipo de asistencia provista, pero no todos tuvieron la misma demanda y en algunos casos (Guatemala, Hungría) esta rebasó las expectativas e hizo cuestionarse la pertinencia de mantener las estrategias de difusión en tanto no aumentara la capacidad del ALAC.

De entre las medidas más exitosas para atender eficazmente a denunciantes, Irlanda, República Checa y Honduras enfatizaron la sistematización de casos. La “sistematización” consiste en establecer mecanismos para catalogar los casos por tipo, y establecer criterios y protocolos de actuación para determinados tipos de caso, lo cual facilita el procesamiento de casos en un primer momento. La sistematización permite hacer visible al equipo del ALAC qué hacer en las denuncias más frecuentes y en las más complejas. Esta sistematización se lleva a cabo en casi todos los ALAC, pero con distintos niveles de detalle, y no en todos los casos se actualiza periódicamente la información, ni se crean materiales de referencia para facilitar el procesamiento de nuevos casos.

Aunque los ALAC cuenten con buenos protocolos y *staff* suficiente, sin embargo, ocurrirá con frecuencia que aun así la demanda supera sus capacidades. Para asesorar, representar y ayudar a los demandantes de manera efectiva, los ALAC usualmente fortalecen capacidades internas, evalúan constantemente la demanda y las formas de satisfacerla, y complementan su capacidad instalada con recursos adicionales, a través de la colaboración con autoridades del Estado, abogados privados, clínicas legales y periodistas de investigación. Las estrategias para “complementar” sus limitados recursos de investigación, comunicación y vinculación están en el centro de la creación y puesta a prueba de buenas prácticas, y se presentan a detalle en la sección dos. Todas las estrategias fueron ampliamente discutidas por los ALAC en la reunión de Buenos Aires.

1.3.2. Retos asociados a la asistencia jurídica altamente especializada

La creación del servicio de asistencia jurídica característico del enfoque ALAC exige capacidades altamente especializadas durante la creación de la estructura de apoyo y durante su implementación. En la entrevista y posteriormente en la reunión, el director de Transparencia Internacional en Irlanda hizo hincapié en la importancia de entender la magnitud del reto de asesorar legalmente a denunciantes para planear estratégicamente y poner “a punto” la estructura necesaria una vez que se abre el servicio. Todos los ALAC estuvieron de acuerdo. Ello incluye hacer un análisis de riesgo, una estimación de la demanda y tener listos protocolos de atención y sistemas para identificar y *filtrar* los casos que se atienden, por tipo de denuncia, orden de prioridad, riesgo y sensibilidad.

Reto 4: Gestión eficaz y confidencial de casos. La confidencialidad es una de las piedras angulares de la labor de los ALAC, y requiere la adopción de protocolos y

procedimientos básicos para recibir las quejas y denuncias de corrupción antes de abrir el “servicio”. Una vez establecidos, estos protocolos y procedimientos básicos son revisados y ajustados periódicamente. Por su parte, la representación y asistencia legal efectivas depende necesariamente de una buena gestión de casos, lo que a su vez requiere de procedimientos y sistemas claros para filtrar y seleccionar las denuncias, y procesarlas según se requiera para asesoría, apoyo legal o *representación*, una vez los ALAC aceptan un caso.

Además de la sistematización de casos, mencionada en el reto tres, es necesaria una revisión periódica de cada uno y del curso de acción definido por el ALAC, para discutir los retos que plantea el caso, explorar oportunidades y distribuir eficazmente los escasos recursos humanos y financieros disponibles. Las entrevistas y posterior discusión hicieron evidente que en todos los ALAC se llevan a cabo esta discusión y revisión, pero en ningún caso se documenta. Eso hace que los ajustes sean *ad hoc*, poco previsible y que la justificación para entender por qué han cambiado protocolos o procesos de atención no sea explícita. Durante la reunión, todas las representantes de los ALAC expresaron interés por documentar más eficazmente sus discusiones y procesos de toma de decisión, esta discusión y un conjunto de recomendaciones específicas asociadas a esa documentación se recogen en la sección cinco.

Reto 5: Capacidades técnicas y pericia legal. La asistencia jurídica se proporciona a menudo en un contexto normativo e institucional que requiere experticia y experiencia institucional amplia sobre diversos temas específicos, incluyendo acceso a la información, sistemas de control, sistemas de contratación y conocimiento del proceso presupuestario y de política pública en los diferentes niveles de gobierno. Tanto si estas capacidades están provistas por el capítulo nacional o se desarrollan dentro del ALAC, la conversación sobre el conocimiento experto necesario y la forma de satisfacer estas necesidades es una constante de las tareas de asistencia legal especializada. La identificación de necesidades y comunicarlas al interior de la institución representa un reto difícil, que requiere procesos para una comunicación y retroalimentación constante, capacidad de reflexión crítica y una oportuna valoración de las debilidades y fortalezas del ALAC y las oportunidades en el contexto y coyunturas específicas.

Un reto distinto relacionado a la asistencia legal es manejar con honestidad y apertura las expectativas de los denunciantes cuando se acompaña un caso. La resolución de casos legales vinculados con la corrupción y administración del gobierno a menudo lleva mucho tiempo. Dado que los ALAC dan asesoría jurídica directa o asumen la representación legal de los casos hasta el final, enfrentan dos retos asociados a este largo plazo de adjudicación: a) deben ser muy claros con los demandantes acerca de la inversión de tiempo necesaria y b) deben hacer frente al desaliento y otros efectos que tiene la lentitud del proceso sobre los denunciantes.

Si bien esto ocurre en todos los países, los efectos perniciosos del largo proceso de resolución se han sentido especialmente en algunos países de América Latina, en Argentina, Guatemala y El Salvador, donde los procesos llevan años. El acompañamiento directo de casos relevantes y las reuniones periódicas con denunciantes para mitigar el desaliento fueron clave.

Por último, muchos ALAC litigan acceso a la información. Este litigio requiere tener conocimientos jurídicos adicionales y supone una confrontación directa con el gobierno, ya que las agencias gubernamentales son la parte “acusada” en la mayoría de las acciones legales para abrir información pública.

Las consecuencias de esta confrontación a menudo afectan las diversas relaciones del ALAC con la autoridad, por lo que se debe identificar claramente las respuestas del gobierno y diferenciar la estrategia de vinculación con funcionarios y agencias de gobierno de forma explícita.

Reto 6: Gestionar diversos riesgos asociados al acompañamiento de casos. Los ALAC y los denunciantes que apoyan o representan a menudo se enfrentan a represalias legales o presión política como consecuencia de aceptar o participar en un caso. Estas represalias pueden ser directas y abiertas o indirectas y veladas.

Cuando las represalias son abiertas y directas, se manejan con base en estrategias de mitigación de riesgo para identificar amenazas reales y gestionar su resolución, proteger a las denunciantes y al *staff* y movilizar apoyos. Este tipo de represalias casi no se presentan en Europa, pero se han dado en un par de casos representativos. El representante de Irlanda hizo hincapié, por ejemplo, en la necesidad de acompañar a la denunciante en todo momento cuando hay represalias, y movilizar a medios de comunicación y a la opinión pública, en la medida de lo posible, para ejercer presión sobre los responsables de la represalia —en el caso de Irlanda quien estuvo directamente detrás de las represalias fue un corporativo privado implicado en la denuncia, IBM—.

Este acompañamiento y movilización de apoyos también es fundamental para atender amenazas más serias, incluyendo las relativas a la integridad física de las personas, como en Honduras, Guatemala y Venezuela. Además de los protocolos de seguridad, la visibilidad y el apoyo en conjunto son elementos centrales de la mitigación. Estas estrategias se discuten a profundidad más adelante.

Además de las represalias abiertas y directas, los ALAC y los denunciantes a quienes apoyan suelen ser objeto de una represión más indirecta, pero igualmente perniciosa. Es lo que los grupos durante la discusión llamaron “poder blanco” o presión sutil ejercida por medios indirectos, como el ostracismo, el aislamiento y los golpes directos e indirectos en medios de comunicación o desde la función pública.

1.3.3. Retos asociados a la incidencia en el sentido más amplio

Reto 7: Lograr una distancia crítica. Además de enfrentar el disgusto de agencias de gobierno en casos específicos, los ALAC enfrentan el reto más amplio de alcanzar una *distancia crítica* respecto de las autoridades del Estado. Esta distancia crítica hace posible ir tras actos de corrupción e instancias de opacidad generando animadversión en distintas autoridades al tiempo que se procura una cercanía para facilitar la colaboración e impulsar estrategias de transformación. En distintos niveles, todos los ALAC son adeptos en trabajar con las autoridades de forma colaborativa. Logran esa cercanía diferenciando su trabajo de incidencia y asistencia anticorrupción, estableciendo convenios de colaboración claros y moderando sus críticas para que sean estratégicas además de visibles o mediáticas.

Todos los ALAC colaboran con autoridades de gobierno, en diferentes capacidades, y a través de diferentes mecanismos. Dada la sensibilidad de los funcionarios públicos a la crítica, es un reto encontrar un equilibrio adecuado entre la colaboración y la exigencia crítica, especialmente cuando el gobierno responde a la representación legal o al litigio de forma *defensiva*, o cuando las autoridades gubernamentales tratan de cooptar los esfuerzos del ALAC para combatir la corrupción e impulsar estrategias de incidencia. Este equilibrio es entendido como “distancia crítica” en el informe, y significa una colaboración eficaz e independiente con las autoridades estatales, sin perder de vista los intereses y objetivos de los ALAC y los capítulos nacionales.

Reto 8: Comunicar eficazmente para lograr distintos objetivos. Es difícil combinar habilidades para una comunicación eficaz con la experticia técnica y legal característica de los ALAC. Aunque sería ideal que el *staff* de apoyo legal estuviese integrado en su totalidad por hábiles comunicadores/as, los capítulos nacionales a menudo tienen que complementar el trabajo del ALAC con los recursos institucionales de comunicación, y desarrollar la capacidad en el personal de los ALAC para comunicarse eficazmente. Es aún más difícil combinar habilidades para un cabildeo de interés público eficaz y sensibilidad política con las capacidades instaladas de comunicación y análisis jurídico disponibles en los ALAC. Dado el enfoque de las estrategias de incidencia para lograr transformaciones sistémicas, estas habilidades son primordiales.

Los ALAC a menudo complementan sus habilidades y capacidades con recursos del capítulo nacional o con recursos a su disposición en redes y coaliciones, pero a largo plazo *deben ser internas*. Estas capacidades son necesarias para identificar las oportunidades de reforma en coyunturas críticas, para traducir las áreas de interés del ALAC en recomendaciones específicas de reforma, para hacer un mapeo de la capacidad de influencia en sus interlocutores e identificar estrategias “ganadoras”. Por el momento, casi todas las actividades de comunicación estratégica se llevan desde los capítulos nacionales. La interlocución para discutir e introducir reformas legales y mecanismos institucionales también es importante, pero en ella participan de forma decisiva los

coordinadores de los ALAC, por su manejo técnico y especializado de los temas, y porque están al tanto de los detalles de la propuesta.

Recuadro 1. ¿Por qué apoyar a los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción?

Los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción desempeñan un papel único en el ecosistema de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Son los únicos espacios en que se facilita apoyo para asesorar y acompañar legalmente a víctimas y denunciantes de actos de corrupción. Desde ellos se han ganado importantes batallas en la creación de incentivos para investigar y sancionar actos de corrupción aún en contextos en que la actuación de las entidades de control es difícil. Desde ellos se han sentado precedentes importantes sobre qué información es de carácter público y cómo puede accederse a ella. Desde ahí se han impulsado reformas legales a los sistemas de control e integridad de gran envergadura en Irlanda, República Checa, El Salvador y Honduras.

Los ALAC no solo atienden a la población también establecen un canal formal de participación al cual convocan a autoridades estatales. Así se han creado espacios para identificar problemas en la atención a la ciudadanía desde oficinas específicas en el sector de transporte en la República Checa, a nivel municipal en Hungría, con policías locales en Venezuela y en el sector de la salud en Honduras. Además, los ALAC abren espacios diversos para el concurso y colaboración de distintos tipos de organizaciones cívicas y autoridades, a nivel local y nacional, en distintos sectores.

El conocimiento técnico especializado generado por los ALAC en cada país ha servido para impulsar cambios en la legislación y mecanismos institucionales con el fin de combatir más eficazmente la corrupción. Así ocurrió en Irlanda y en la República Checa, está ocurriendo actualmente en Honduras y existen condiciones para que se logre avanzar e impulsar nuevas reformas en Argentina, Guatemala y El Salvador. Por último, la creación de recursos humanos especializados en el combate a la corrupción en los ALAC puede tener resultados para el trabajo de organizaciones de la sociedad civil a medio y largo plazo.

Por todas estas razones, las inversiones realizadas para apoyar y fortalecer las capacidades de los ALAC son estratégicas. Se financian estrategias con probado potencial de éxito, se apoya el concurso de autoridades y sociedad civil, y se fortalecen las condiciones para el trabajo anticorrupción y la apertura de información a largo plazo.

Para afrontar los ocho conjuntos de retos ya señalados, que de diversas formas se presentan en todos los ALAC que participaron en el análisis, cada ALAC y su respectivo capítulo nacional han adoptado una amplia variedad de prácticas. La siguiente sección recoge esas "buenas prácticas", así como la amplia discusión y retroalimentación generada en la reunión de Buenos Aires.

2. Buenas prácticas, retroalimentación y lecciones del diagnóstico y la discusión entre ALAC

A continuación por “buena práctica” entendemos un procedimiento, proceso, actividad o mecanismo institucional desarrollado por cada capítulo nacional o ALAC para abordar retos específicos o alcanzar objetivos concretos, o por ambos. Aunque el diagnóstico originalmente asignó el término a un conjunto muy amplio de buenas prácticas, en la retroalimentación del diagnóstico durante la reunión en Buenos Aires y en los ajustes siguientes hemos ajustado el número de actividades a las que denominamos buena práctica para ser más concisos y precisos en el uso del término.

En adelante, cuando se identifican las buenas prácticas que recogió el diagnóstico, utilizamos la siguiente clave para cada país:

Países de Europa - CLAVE	Países de América Latina - CLAVE
Bosnia y Herzegovina - BiH	Argentina - A
República Checa - CR	Guatemala - G
Hungría - Hy	El Salvador - ES
Irlanda - IE	Honduras - Hd
	Venezuela - V

Cuando se presentan elementos de la discusión y retroalimentación del diagnóstico, sin embargo, hacemos referencia del país y de todos los elementos de la discusión, para hacer énfasis en qué se propuso y cómo se recibieron las experiencias y lecciones en el grupo de participantes en la reunión de Buenos Aires.

2.1. Buenas prácticas en la prestación de asistencia legal especializada

Las buenas prácticas en la prestación de asistencia legal especializada se asocian a tres áreas temáticas: 1) ¿cómo llegar a los grupos a los que se quiere llegar?; 2) ¿cómo se complementan los escasos recursos humanos disponibles para el apoyo jurídico

especializado?, y 3) ¿cómo se vinculan las estrategias de asistencia legal con las estrategias de incidencia más amplias, que buscan transformar leyes e instituciones?

Para *llegar de* forma eficaz a la población y grupos específicos, los ALAC en diferentes países han:

- Creado “unidades móviles”, para llegar a diferentes lugares geográficos, llevar a cabo actividades de educación y capacitación, y procesar denuncias. Esto permite al centro ampliar su alcance (CR, Hy, A, Hd) y trabajar con diversos grupos de población objetivo, cuando los tienen (A, Hd, V). Permite a los ALAC, además, trabajar con diferentes niveles de gobierno, lo cual es necesario para llegar al nivel de provisión de servicios a la población (educación, salud) (CR, Hy, A, Hd).

A la buena práctica de instalar *ALAC móviles*, presente en la República Checa y Hungría y en algunos países de América Latina, incluyendo Honduras y Venezuela, se sumó la discusión de trazar alianzas con sectores específicos con perspectiva estratégica, práctica del ALAC en Argentina.

Durante la reunión en Buenos Aires se discutió específicamente la práctica de salir a buscar casos que han puesto en práctica los ALAC de Argentina y El Salvador. En Argentina, el ALAC ha desarrollado una estrategia para crear alianzas y acompañar procesos de litigio en comunidades, en concordancia con sus objetivos estratégicos. Esta práctica fue validada como “buena práctica” por el grupo por su importancia para alinear estrategias y acompañar a grupos vulnerables o marginados. En El Salvador, por otra parte, se han impulsado casos de acceso a la información durante una etapa clave en la consolidación del régimen de acceso a la información.

En ambos casos, los resultados han sido muy positivos: se hacen visibles componentes clave de los problemas de acceso a la información pública y marginación, y se establecen precedentes que facilitan el trabajo de incidencia a medio plazo.

- Establecido alianzas con medios de comunicación para la amplia difusión del ALAC y sus servicios, incluyendo la publicidad gratuita para el *phone* o el servicio de denuncia; así como el “intercambio de servicios”, a través del cual el ALAC se compromete a trabajar con los medios de comunicación a cambio de publicidad (IE, CR, Hy, A, Hd). Sobre esta estrategia no hubo mayores comentarios durante la reunión, salvo para explicitar que es necesario, cuando hay difusión masiva de los medios de acceso al ALAC, contar con las capacidades necesarias para atender la demanda.
- Desarrollado mecanismos de colaboración *ad hoc* (caso por caso) con medios de comunicación, por hacer al centro y sus servicios visibles en los casos de importancia nacional (BiH, CR, Hy, IE, ES, Hd).

- Establecido convenios de colaboración con empleados y sindicatos de los sectores público y privado, para educarlos sobre asuntos relacionados con integridad y ayudarles a desarrollar sus propios mecanismos de denuncia (IE, CR, A, Hd). Esta estrategia, además de acercar al ALAC a sectores específicos, puede utilizarse como una estrategia para acercar financiamiento adicional, ya que se pueden crear mecanismos para recuperar los costos de la atención provista. Esta variante se discute en la sección 2.4, más adelante.

Para *complementar los escasos recursos disponibles* al ALAC para brindar asistencia legal altamente especializada, los centros han:

- Creado “filtros” que les permitan seleccionar los casos pertinentes, validar las pruebas disponibles y no solo al identificar los casos de *corrupción*, sino también los casos más prometedores y relevantes para los intereses y estrategia del ALAC, lo cual además permite darles prioridad.

Aunque la mayoría de los países han creado procedimientos para seleccionar y filtrar casos sobre una base *ad hoc*, las mejores prácticas en el grupo consideran una especie de proceso de valoración de cada caso con criterios específicos, incluyendo la verdad y los méritos del caso, su gravedad y el interés público afectado.

Además de “sistematizar” la información (es decir, ordenarla de acuerdo a criterios previamente establecidos), los representantes de los ALAC discutieron la necesidad de establecer una tipología de denuncias y curso de acción a seguir en *manuales* para el *staff*. La creación de estos manuales facilita la atención de casos, la identificación de casos prioritarios o de alto riesgo, y la asignación de recursos humanos y financieros limitados a su atención.

Durante la reunión se discutieron ampliamente los casos de Honduras e Irlanda, con un sistema de valoración específico aplicado a cada caso, y la República Checa, que ha sistematizado los casos, generado información sobre tendencias y desarrollado lineamientos específicos que facilitan al personal procesar algunos específicamente. Esta “sistematización” y la subsiguiente formulación de criterios, lineamientos y procedimientos es una de las buenas prácticas validadas por la reunión y recogidas en la discusión de pasos a seguir por varias organizaciones (sección 4).

- Establecido alianzas formales con bufetes de abogados para el trabajo pro bono en la representación legal de los casos de lucha contra la corrupción (CR, Hy).
- Establecido alianzas formales con universidades para la participación de sus clínicas legales en apoyo de la representación legal que asume el centro, en casos de acceso a la información y asuntos relacionados con integridad en el servicio público (A, CR, Hy).

Aunque la práctica existe en la República Checa y Hungría, la experiencia de Argentina llamó particularmente la atención de los grupos participantes. En Argentina el convenio es específico y formal, y aporta practicantes que trabajan en la asistencia y acompañamiento de casos en el ALAC, pero además crea una clínica y trabajo de difusión y educación en las universidades, impulsando la perspectiva del litigio de interés público y la importancia de formar cuadros en derecho público, acceso a la información y combate a la corrupción. Todas las organizaciones expresaron su interés en explorar más profundamente la posibilidad de poner en marcha un convenio de colaboración como este, para allegar más recursos humanos al trabajo de asistencia y para impulsar el objetivo estratégico de empoderar a la ciudadanía para combatir eficazmente la corrupción.

- Establecido alianzas formales con organizaciones tipo *watchdog*, dedicadas a monitorear el servicio público para apoyar su trabajo de investigación. Estos *organismos de monitoreo y vigilancia* incluyen periodistas de investigación, organizaciones socias con habilidades específicas (CR, ByH, Hd, A), y el apoyo de las unidades de investigación de capítulos nacionales, cuando estas no son parte del ALAC (IE, ES, A, G, V).

En algunos casos, el ALAC ha desarrollado su propio trabajo de investigación, lo que le permite acompañar casos concretos y desafiar la corrupción de forma independiente. (BiH, CR, G, Hd, ES, A). Durante la reunión se puso especial énfasis en el trabajo de investigación que se realiza en la República Checa, que cuenta con personal especializado en comunicaciones e investigación. Hungría, a pesar de no haber desarrollado estas capacidades en el ALAC, indicó que constantemente discuten cómo complementar las capacidades de investigación del ALAC con las del capítulo nacional.

- Establecido mecanismos formales de apoyo para la colaboración con las autoridades estatales, por lo general, los fiscales y los organismos de control, y en forma de “memoranda de entendimiento” (CR, BiH, Hd, G, V). Estos mecanismos formales de colaboración permiten al ALAC presentar casos a la autoridad para su investigación detallada, y en casos coadyuvar a la investigación y el proceso de acusación a lo largo de su curso legal (G, Hd, V).

El hecho de que estos acuerdos funcionen, cuando lo hacen, ya es un logro considerable, a pesar de que la capacidad del Estado para investigar y sancionar con frecuencia se ve comprometida. También ofrece el ALAC recursos muy valiosos cuando por diversas razones no pueden investigar directamente denuncias específicas.

Recuadro 2. Litigio para acceder a información pública en El Salvador

El Centro de Asistencia Legal Anticorrupción de El Salvador fue creado por el capítulo nacional de Transparencia, la Fundación Nacional para el Desarrollo, en 2012. Además de asesorar a denunciantes en casos de corrupción, el ALAC se ha caracterizado por llevar solicitudes de acceso a la información pública y litigio relacionado con estas solicitudes para poner a prueba la Ley de Acceso a la Información Pública, aprobada en abril de 2011 y la limitada capacidad institucional en el país para hacer realidad el acceso a la información.

En apenas dos años de funcionamiento, el ALAC ha logrado sentar precedentes importantes en materia de acceso a la información, instigando la publicación de información detallada de los gastos de las fracciones parlamentarias en la Asamblea Legislativa, la publicación del gasto detallado de diversas partidas presupuestarias, incluyendo los gastos de viaje del presidente de la república, y más recientemente el precedente de que los correos electrónicos de la Corte Suprema de Justicia son públicos.

Los logros del ALAC son notables por diversas razones:

- Se buscan y se han logrado precedentes que establecen criterios para ampliar qué información se considera pública y por qué.
- Se han ido publicando no solo detalles de información presupuestaria previamente inaccesibles, sino fundamentos para solicitar información detallada a las agencias de gobierno que permitan transparentar la gestión y fortalecer el control y vigilancia ciudadana sobre el ejercicio de los recursos públicos.
- Se han logrado fallos fundamentales en esta etapa de establecimiento y consolidación del régimen salvadoreño de acceso a la información, lo cual hace posible ampliar la perspectiva de acceso a la información de la sociedad salvadoreña a medio plazo.

Para vincular el apoyo legal proporcionado con el ALAC con sus objetivos más amplios de incidencia y visibilidad del capítulo nacional, los centros han:

- Desarrollado un enfoque integral de apoyo legal que considera litigio estratégico de casos concretos que pueden establecer precedente (BiH, CR, Hy, Hd, ES, A). El litigio estratégico requiere comprometer una parte considerable de los recursos, capacidad de investigación independiente y una relación fuerte con el poder judicial, los cuales a su vez precisan dedicación y la creación de habilidades específicas en el *staff* del ALAC. A pesar de ser intensiva en recursos, sin embargo, la estrategia de litigio estratégico vale la pena: el litigio estratégico puede solicitar acceso a información pública relevante, sancionar conductas que habilitan la corrupción o ajustes en la política para garantizar la prestación de servicios públicos esenciales.

Prácticamente todos los ALAC realizan litigio estratégico para acceder a información pública. Con excepción de Irlanda, estas capacidades se han concentrado en el ALAC

por sus medios técnicos y experiencia legal, y el litigio y acompañamiento o asesoría a casos de acceso a la información es una de las tareas sustantivas. No hay necesariamente una “buena práctica” asociada al litigio de acceso a la información, pero el informe recoge la inquietud de hacer explícita la estrategia en los objetivos y teoría de cambio de los ALAC y en el movimiento de Transparencia Internacional (ver sección 5).

- Utilizado su experiencia y conocimientos para impulsar la adopción de legislación específica relacionada con casos cuando la oportunidad se presenta, incluyendo mecanismos de protección a denunciantes (IE, CR), adquisiciones (CR, Hy, BiH), acceso a la información (Hy, BiH, ES), y la prestación de servicios públicos específicos (salud en IE, Hd, A; educación en Hy, Hd, A, y transparencia electoral en CR, V). En los casos más exitosos (IE, CR, BiH, Hd, A), las disposiciones propuestas se han adoptado y promulgado.

Durante la reunión se puso énfasis en las grandes reformas recientemente concretadas en Irlanda y la República Checa, en que las recomendaciones y aportaciones técnicas de los ALAC fueron ampliamente consultadas y tomadas en cuenta para la reforma. En Irlanda se aprobó una nueva legislación de protección al denunciante, recogiendo la experiencia y recomendaciones del ALAC los últimos tres años. En la República Checa se realizaron cambios en el sistema de control y vigilancia y en los mecanismos de acceso a la información, y se introdujeron propuestas específicas de verificación y criterios de publicidad propuestos por el capítulo.

Recuadro 3. Ley marco para proteger a denunciantes en Irlanda

Transparencia Internacional Irlanda abrió un servicio de asistencia legal para denunciar la corrupción en 2011, tras cuatro años de insistir en la necesidad de establecer reglas para proteger a denunciantes de corrupción. Tras dos años de funcionamiento, y como resultado de la atención pública que generaron los casos de corrupción que asesoró el servicio gratuito de TI Irlanda, en 2013, se publicó una iniciativa de Ley marco para proteger a denunciantes, en la que participó activamente el capítulo.

La Ley marco de protección a denunciantes fue finalmente aprobada en julio de 2014, y se nutre de forma importante de la experiencia del ALAC irlandés y de las denuncias que asesoró, que resultaron en actos de intimidación y amedrentamiento de los denunciantes.

Como resultado del diálogo y acompañamiento de TI Irlanda, la ley recoge propuestas específicas para establecer mecanismos de protección laboral a los denunciantes en los sectores público y privado y para establecer claramente una lista de obligaciones y omisiones. Entre otras previsiones, la ley:

- Prohíbe la penalización de trabajadores, y se amplía el criterio de quién es un “trabajador” de empresa privada, incluyendo a contratistas y practicantes.
- Establece una amplia lista de faltas administrativas que son sujeto de denuncia, de forma clara, explícita y exhaustiva.
- Crea un sistema por etapas, en el que se puede denunciar primero de forma anónima ante los empleadores directos del denunciante.

La ley no es perfecta pero recoge la experiencia y recomendaciones del ALAC irlandés, fortaleciendo la capacidad institucional del Estado para proteger a quienes denuncian la corrupción.

2.2. Buenas prácticas asociadas a la colaboración con autoridades para la incidencia

La mayor parte de las buenas prácticas relacionadas con interlocución con tomadores de decisiones no incorpora mecanismos formales o criterios explícitos, sino que se basa en procesos informales que permiten a los ALAC y a los capítulos nacionales identificar oportunidades, mapear influencia y concretar el apoyo para sus propuestas. Para discernir entre estas dos dimensiones, aquí se recogen los mecanismos formales de colaboración con autoridades —práctica validada como buena práctica por el grupo en la discusión de Buenos Aires—. El recuadro 4, al final de la sección, destaca el amplio conjunto de actividades que llevan a cabo los ALAC para promover una interlocución e incidencia eficaz.

Todos los ALAC participantes en la asistencia técnica tienen clara la relevancia del trabajo con las autoridades estatales para la promoción, de asistencia jurídica especializada, y en algunos casos para la difusión y el patrocinio de sus servicios de asistencia legal. Las formas que asume esta colaboración, sin embargo, son diferentes, así como sus objetivos:

Cooperación para la incidencia: interlocución con funcionarios públicos

La forma más común de cooperación con funcionarios públicos es a través de coaliciones formales e informales de política (ver recuadro 4) que buscan identificar aliados para el apoyo de las recomendaciones legislativas y políticas específicas. Estas *coaliciones* son diversas, y los ALAC trabajan: a) con diferentes dependencias gubernamentales; b) con diferentes niveles de gobierno, sobre todo cuando se utiliza evidencia e información de casos a nivel local, para promover cambios en la legislación, y en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas; y c) con diferentes poderes del Estado, especialmente el legislativo (parlamento o congreso), en la búsqueda de reformas legales. Por lo general, estas coaliciones surgen cuando se abren ventanas de oportunidad para la incidencia.

Recuadro 4. Cambios para prevenir la corrupción en el abasto de medicamentos

El capítulo nacional de Transparencia Internacional en Honduras, la Asociación por una Sociedad más Justa, abrió el Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en febrero de 2012. El ALAC hondureño ha operado un sistema abierto de recepción de denuncias en línea y por teléfono desde entonces, procesando cientos de denuncias cada año.

Tras identificar distintas denuncias asociadas al sector salud el ALAC presentó 13 denuncias ante el Ministerio Público, señalando diversas faltas: compras parciales y amañadas de medicamentos; la adquisición de medicamentos en mal estado; el robo de medicamentos o remisiones falsas e incompletas a diferentes hospitales y la falsificación de documentos. Como resultado de las denuncias del ALAC se procesó a un exministro de Salud por los delitos de abuso de autoridad y fraude. A pesar de que estos delitos se sancionaron parcialmente, con un acuerdo de conciliación contra el pago de 200.000 lempiras, el ALAC no se conformó. En procesos derivados de las denuncias originales, la Fiscalía Especial contra la Corrupción recuperó medicamentos robados, y solicitó la captura de los funcionarios públicos implicados. Como resultado del proceso, el Ministerio Público (MP) emitió requerimiento fiscal para seis empleados del Almacén Central de Medicamentos a quienes se les acusa por más de 22 delitos. Además de los casos ante el MP, el ALAC ha impulsado una agenda de incidencia más amplia para facilitar el trabajo de las autoridades.

- Asistencia Judicial con Medicina Forense del MP de Costa Rica a fin de verificar la calidad de los medicamentos adquiridos.
- Se adquirieron medicamentos con el apoyo de la oficina regional de Naciones Unidas.
- Se implementaron controles dentro del ACM que siguen en funcionamiento un año después de la intervención.

Mecanismos formales de colaboración para facilitar acciones legales contra la corrupción

El mecanismo de colaboración más utilizado para fortalecer a la ciudadanía que denuncia la corrupción y dar curso a denuncias específicas es el acuerdo *formal* para remitir casos a la atención de investigadores, auditores y organismos de control. La República Checa, Hungría, Guatemala, Honduras y Venezuela tienen acuerdos específicos que detallan los mecanismos para facilitar la remisión de casos a fiscales e investigadores anticorrupción.

Los ALAC en Guatemala y Honduras tienen un diverso conjunto de acuerdos formales que incluyen a la comisión de lucha contra la corrupción (una unidad especial de investigación autorizada para acusar sobre los casos de corrupción), la entidad fiscalizadora superior (parte de la judicatura, en ambos casos) y la oficina del procurador general (a cargo de todas las investigaciones penales). Si bien estos acuerdos formales son

importantes para facilitar el logro de sanciones efectivas contra los funcionarios corruptos, y pueden complementar la investigación que los ALAC llevan a cabo, también tienen una serie de desafíos. Durante la discusión en Buenos Aires se identificaron los siguientes:

- Los mecanismos formales a menudo no funcionan como deberían, los fiscales no inician el proceso y los investigadores no investigan. En esos casos, el ALAC debe considerar si vale la pena mantener el acuerdo, desecharlo o presionar de diversas formas a las autoridades para que funcionen. Aunque en Guatemala se expresó la inquietud de anular los convenios formales, no se ha tomado una decisión firme sobre el particular, y se siguen buscando mecanismos para habilitar y fortalecer los convenios existentes.
- El acuerdo formal no crea automáticamente confianza, y no elimina el temor de represalias por parte de la autoridad. Los ALAC deben considerar cuándo remitir un caso a la autoridad competente caso por caso, cuándo es más conveniente representar el caso desde el ALAC y cuándo delegar tareas de investigación o difusión a periodistas de investigación para garantizar la seguridad del ALAC y sus usuarios.

Este punto fue ampliamente discutido por el grupo en Buenos Aires durante la sesión de mecanismos de colaboración. Es un hecho que, a pesar de que la instancia de colaboración exista, ella ni genera cercanía ni garantías de proceso o seguridad a los ALAC. Por ello los ALAC deben discutir cuándo y cómo utilizan el mecanismo, y cuándo es más conveniente no hacerlo. En Honduras y Venezuela se mencionaron casos específicos en los que se optó por no llevar el caso a las instancias de control, y en Guatemala se enfatizó la dificultad de dar seguimiento a casos cuando se recurre al mecanismo.

- La colaboración con autoridades, especialmente las oficinas del fiscal, requiere experiencia y experticia jurídica considerable, y los ALAC deben tener cuidado al comprometerse a apoyar o coadyuvar en una investigación.

Difusión, patrocinio y otras alianzas específicas

Otras formas menos comunes de colaboración son los acuerdos para realizar tareas específicas: apoyo a la difusión de la "línea directa" para la recepción de denuncias (IE, CR, G), patrocinio fiscal de los servicios prestados por el Servicio Jurídico (Hy, BiH, G) y la creación de los mecanismos de denuncia de irregularidades de los distintos organismos (CR, Hd). Como ya se mencionó, el grupo enfatizó la necesidad de ajustar los procesos y preparar al ALAC para atender la demanda cuando este se difunde ampliamente. Durante la discusión el grupo enfatizó que, aunque difíciles de concretar, estos mecanismos de colaboración son buenas alternativas para difundir el trabajo del ALAC, que de otra manera ocuparían una cuantiosa cantidad de recursos, por el costo asociado a la difusión.

Recuadro 5. Estrategias para incidir eficazmente

Aunque las estrategias desplegadas por los ALAC para incidir eficazmente no incluyen actividades específicas que puedan catalogarse como buenas prácticas, sí tienen características propias. Para incidir eficazmente, además de aprovechar los espacios y convenios formales de colaboración discutidos anteriormente, los ALAC:

- *Disciernen entre agencias gubernamentales, niveles de gobierno y poderes del Estado.* Ubican el espacio relevante para la intervención estratégica e involucran a actores y tomadores de decisión con estrategias diversificadas (utilizando diferentes estrategias y enfoques en los distintos niveles y poderes) (IE ha trabajado a nivel nacional con propuestas efectivas de reforma legal; CR, Hy, G, ES, Hd han trabajado a nivel nacional y local, con una combinación de estrategias que incluyen interlocución, acción legal y formulación de recomendaciones legales y de política específicas).
- *Amplían su investigación y análisis más allá de los casos, para explorar las leyes, normas, políticas e instituciones relevantes que gobiernan áreas específicas de interés.* Desarrollan conocimientos técnicos sobre el estado del marco legal, el estado del arte en la materia, “mejores prácticas” internacionales; y sobre esa base formulan recomendaciones específicas en presentaciones accesibles, concisas y directas (IE sobre los mecanismos de protección de los denunciantes; CR sobre financiamiento de partidos políticos; CR, BiH y ES en materia de acceso a la información; CR, Hy, Hd y V en sistemas de contratación; A en financiación de gobiernos locales).
- *Crean espacios de hecho para discutir el desarrollo de casos, riesgos y oportunidades.* Esto les permite identificar oportunidades de reforma sistémica con tiempo, priorizar y asignar eficazmente recursos para elaborar mensajes precisos, involucrar a los actores clave y redactar mensajes claros, distintos para los diferentes públicos objetivos. Estos espacios son *ad hoc* (IE, V), o se llevan a cabo semanalmente (Hd, ES) o cada dos semanas (BiH, G, A). La variable clave es *que hay un espacio para el debate y la retroalimentación, se visualizan e identifican oportunidades, y se ajusta la estrategia.*
- *Desarrollan coaliciones para la incidencia con actores no gubernamentales, incluyendo expertos (IE, CR, Hd, A), el sector privado (IE, CR, Hy), organizaciones de la sociedad civil (en todos los países) y funcionarios públicos afectados por la corrupción (CR, Hd, A).* Estas coaliciones tienen dos ventajas claramente diferenciadas: fortalecen el potencial para obligar a quienes toman decisiones a adoptar las recomendaciones formuladas (“hay fuerza en los números”); también sirven para *complementar* los conocimientos y experticia disponible en el ALAC, y permiten al personal del ALAC desarrollar capacidades en diversos temas específicos.
- *Desarrollan coaliciones de política con tomadores de decisión.* Identifican aliados y simpatizantes en diversas dependencias y poderes, y los hacen partícipes de las estrategias de intervención. IE logró el apoyo para sus cambios a la ley de protección al denunciante con este enfoque (a nivel nacional) y CR ha logrado impulsar diversas recomendaciones de cambios a la legislación utilizando este tipo de coaliciones, además de participar en la formulación de una *política nacional*. Hd ha logrado aprovechar una oportunidad de

incidencia para acabar con las lagunas de contratación en la compra de medicamentos y A ha conseguido que la legislación local considere mecanismos para introducir *iniciativas ciudadanas*. Si bien no todos los países tienen el mismo nivel de resultado, la mayoría de los países con conocimientos altamente desarrollados tienen 1) presencia en el legislativo, 2) aliados en diferentes partidos y comisiones en el legislativo, y 3) trabajan con aliados en los distintos niveles de gobierno (CR, BiH, G, Hd, ES, A).

- Desarrollan *alianzas con medios de comunicación*, que dan visibilidad a sus recomendaciones y asuntos de interés. Estas alianzas son a menudo intercambio de "favores" entre el ALAC y los periodistas, y en la mayoría de los casos acaban en una relación a largo plazo que puede ser utilizada estratégicamente por el ALAC cuando se quiere hacer visible un asunto de su interés (IE, Hd, ES, A, V). Además, los ALAC eficaces utilizan estas asociaciones estratégicamente, disciernen y diversifican los medios de comunicación y el mensaje, plenamente conscientes de que la opinión pública y la visibilidad de un caso no son equivalentes a tener influencia o capacidad para influir en los tomadores de decisión.

Durante la discusión en Buenos Aires, los ALAC enfatizaron el trabajo en red, los esfuerzos necesarios para ampliar las alianzas de incidencia existentes y la necesidad de identificar y mediar intereses con funcionarios y legisladores aliados el trabajo con legisladores se planteó como especialmente problemático, por la volatilidad de los apoyos y la dificultad para hacer claramente visibles los intereses de nuestros interlocutores.

Adicionalmente, se enfatizó cuán problemático es obtener distancia crítica, y la necesidad de discutir clara y explícitamente oportunidades, coyuntura de intereses, estrategia y resultados esperados entre el ALAC y el capítulo nacional, para acompañar procesos de forma conjunta pero con claridad del riesgo que representa la confrontación de uno con los procesos de interlocución del otro.

Los ALAC entienden que la probabilidad de lograr cambios a corto plazo es limitada y apuestan por resultados a largo plazo. Si bien hay algunos buenos ejemplos de reforma sistémica para discutir entre los ALAC participantes, la mayoría de las actividades de incidencia y estrategias de intervención no ha dado resultados. Liderar coaliciones ganadoras es difícil aun cuando el contexto es favorable y surge una oportunidad de incidencia. Pero hay un efecto acumulativo en el conocimiento, la visibilidad y la capacidad de influir. La mayoría de los ALAC así lo entienden y siguen participando estratégicamente a pesar de tener limitadas perspectivas de éxito inmediato.

2.3. Buenas prácticas en la valoración y gestión de riesgos

Todos los ALAC y todos los capítulos nacionales hacen gestión de riesgo. No solo porque están familiarizados con los documentos de estrategia global y directrices de TI, que hacen énfasis en la valoración de riesgo, sino además porque instrumentan planes

estratégicos, que ajustan periódicamente y se enfrentan a retos y obstáculos que les impiden alcanzar sus metas. En la formulación más básica, esto es el riesgo: un obstáculo para la realización de un objetivo definido o *el potencial de fracasar*.

Desde esta perspectiva, el trabajo de los ALAC genera tres tipos de riesgo:

- El riesgo de fracaso, que es el potencial de que el resultado esperado de una acción legal o acciones de incidencia no se materialice.
- El riesgo de represalias, que es el potencial de que autoridades del Estado o entidades privadas respondan a las acciones del ALAC con amenazas, presión política o acciones legales. A este riesgo se enfrentan los ciudadanos representados por el ALAC o el personal del ALAC directamente.
- El riesgo de violencia, que es la posibilidad de que la respuesta por parte de terceros afectados por las acciones que lleva a cabo el ALAC amenace la seguridad o integridad física de su personal y de las personas a las que el ALAC asesora o representa.

Aunque el diagnóstico identificaba buenas prácticas para la gestión de los riesgos de fracaso, la discusión en Buenos Aires se centró en los riesgos de represalias y violencia. Se discutieron ampliamente los mecanismos de apoyo para crear protocolos de seguridad en la Gerencia de Seguridad de TI-S, y se presentaron algunos insumos para facilitar el acceso a tecnologías de la información seguras, que los ALAC discutirán más ampliamente con el Secretariado en la medida en que las incorporen y utilicen.

La presentación de Irlanda, específicamente, generó una preocupación general en el grupo por mejorar la seguridad de las plataformas de intercambio, de comunicaciones y las bases de datos. El representante de Irlanda sugirió el uso de correo seguro (*hush-mail*), y el gerente de Seguridad Global se refirió a una plataforma con diversas tecnologías seguras para comunicación y acceso a Internet (Tactical Tech). Se recogió el uso de tecnologías seguras como buena práctica.

De igual forma, la presentación de Honduras generó inquietud sobre la importancia de contar con protocolos de seguridad explícitos y escritos. Tras la extensa discusión de todas las vulnerabilidades que se detectaron en las distintas iteraciones de la revisión de los protocolos en Honduras, la mitad de los ALAC presentes hicieron énfasis en la necesidad de articular y poner en blanco y negro sus propios protocolos.

En consecuencia, todos los ALAC expresaron interés en la creación o adopción de medidas de seguridad para garantizar la integridad y privacidad de todas las comunicaciones, incluyendo sistemas de encriptado (IE, Hd); y aseguramiento y respaldo de los datos y archivos físicos y electrónicos (IE, Hd, V). Y casi todos los ALAC expresaron interés en desarrollar sus propios protocolos, cuando no los tienen —la excepción fue la República Checa, donde el perfil de riesgo es mucho menor—.

Cuando existen, las amenazas deben ser identificadas rápidamente y atendidas de forma expresa, con protocolos de seguridad o medidas *ad hoc*, como se explica a continuación, estos espacios son importantes para identificar la amenaza, para trazar un curso de acción que permita mitigar el riesgo y para evaluar cómo evolucionan las amenazas en el tiempo, conforme avanza el caso. Para manejar y desactivar amenazas, es necesario que los protocolos consideren directrices de seguridad teniendo en cuenta las diferentes amenazas y niveles de riesgo (IE, Hd, V). Estos protocolos por lo general se formulan antes de que se afronten amenazas, se adoptan desde la creación del servicio de atención a quejas y se revisan periódicamente, especialmente después de incidentes de seguridad.

Como complemento a los protocolos, y a instancia de Honduras, el grupo discutió la relevancia de espacios para la discusión y retroalimentación, donde se pueden analizar amenazas y ajustar actividades para garantizar la integridad del personal del ALAC y sus usuarios. Estos espacios son especialmente importantes para contrarrestar lo que el grupo llamó “poder blanco” en la discusión, por medio del cual los ALAC reciben amenazas veladas y empiezan a experimentar respuestas negativas a sus solicitudes e instancias de cooperación con autoridades.

Si bien los riesgos de amenaza y la presión política directa son riesgos “estándar” que los ALAC identifican y gestionan según manuales de seguridad, y en base a algunas de las estrategias de mitigación que se discuten más adelante, no hay indicaciones precisas para identificar y manejar el poder blanco. Es una preocupación central de los ALAC en América Latina (y Hungría) y la retroalimentación de la reunión en Buenos Aires aporta algunas propuestas para manejarlo:

- En primer lugar, el personal de apoyo y asistencia legal debe ser capaz de identificar oportunamente esta presión, cuando existe, conocer el contexto en que se produce, y defender las acciones y la reputación de la organización, tanto simbólica como legalmente.
- En segundo es recomendable hacer visible la presión y contrarrestarla con el apoyo del capítulo nacional, organizaciones aliadas y el apoyo de medios y funcionarios públicos afines.

Por último, los espacios de presión internacional señalados por el gerente de Seguridad son importantes para contrarrestar amenazas y paliar el riesgo de violencia física, cuando existe, o los daños a la reputación de la organización, cuando el gobierno o intereses poderosos difaman a los capítulos nacionales o personas dentro de la organización y el ALAC.

Recuadro 6. Espacios de diálogo con las policías en Venezuela

Transparencia Venezuela abrió su Oficina de Asistencia Legal Anticorrupción en el 2012, y desde entonces ha publicado distintos manuales para facilitar a la ciudadanía denunciar la corrupción, ha recogido denuncias, formulado recomendaciones para atender institucionalmente las denuncias y establecido convenios de colaboración con autoridades subnacionales para atender las denuncias presentadas.

Una de sus vertientes de trabajo es la corrupción policial, y para atenderla se publicó un manual en 2014 (ver lista de referencias, en el anexo II). Además de publicar materiales accesibles para impulsar la denuncia ciudadana, el ALAC ha asesorado denuncias específicas e impulsado el diálogo directo con las autoridades.

En 2012 el ALAC recibió la denuncia de una madre, cabeza de hogar, de una familia muy pobre, en un estado del centro norte de Venezuela. Acusaba a funcionarios de la policía regional de amenazar con arrestar a su hijo por tenencia de droga, retención de propiedad y documentos de identidad robados, si no les pagaban una importante suma de dinero —equivalente a cinco sueldos mínimos mensuales en el momento de la denuncia—. La familia entera había sido amenazada y extorsionada por la policía, incluso con acoso sexual, y el abuso se había extendido a más de 20 familias en la región. El ALAC brindó apoyo a los denunciantes y acompañó la sustanciación de la demanda. Pudo grabar parcialmente el momento en que la madre fue a entregar parte del pago exigido en la instalación de la policía regional.

La denuncia fue procesada y expuesta a las autoridades regionales con las que se tenía un convenio firmado de atención a casos de corrupción —en 2013 se firmó un convenio con el estado de Carabobo para abrir un espacio en el que se presentan y discuten denuncias, y como resultado de estos esfuerzos se llevan a cabo reuniones mensuales con la policía para discutir denuncias recibidas, esfuerzos de prevención en curso y otras prioridades—.

Tras un operativo, los jefes policiales descubrieron una red de corrupción policial que operaba desde las mismas instalaciones del cuerpo, y lograron aprehender a varios funcionarios policiales involucrados, que en este momento se encuentran en prisión.

2.4. Buenas prácticas y estrategias para diversificar el financiamiento disponible

Uno de los aspectos más ampliamente discutidos el último día de la reunión fue el de las alternativas de financiamiento. Aunque el tema no estaba incluido en la agenda, se recogió en el diagnóstico, y se dio espacio libre para la discusión de propuestas en la reunión, para permitir a los ALAC discutir temas prioritarios que en algunos casos han sido identificados como compromisos a corto plazo. De los mecanismos para diversificar las estrategias de financiamiento se habían mencionado tres en el diagnóstico:

1. Financiación pública a través de mecanismos fiscales y acuerdos de colaboración con organismos gubernamentales (Hy, G, Hd).
2. Incorporación horizontal de “servicios legales” en el *overhead* institucional (CR, Hd, A).
3. Mecanismos para recaudar fondos directamente de los ciudadanos (IR, CR, G, Hd, A).

De estos tres mecanismos, los primeros dos fueron validados como “buena práctica” en la reunión, y El Salvador identificó la segunda como de especial interés y se comprometió a explorarla.

Además de estas tres, durante la discusión se expusieron otras alternativas, incluyendo:

4. El pago por servicios de consultoría asociados a la venta de servicios y conocimiento experto en conflictos de interés y mecanismos de denuncia interna a entidades privadas o dependencias del gobierno.
5. La recuperación de costos con el mismo esquema, que representaría no una utilidad sino el costeo de los recursos humanos destinados a asesorar a entidades públicas.
6. La recuperación de un porcentaje cuando se acompaña una denuncia en un sistema que recompensa al denunciante (actualmente solo disponible en Irlanda, pero interesante como ejemplo para otros países con esquemas similares y para futuras intervenciones).
7. El cobro al costo por servicios a la comunidad, y *crowdfunding*, donde se acompaña a una comunidad en específico en una estrategia legal.
8. El acompañamiento para asesoría con costo de proyectos de infraestructura (a las entidades privadas participantes).
9. El cobro de servicios de asesoría para articular pactos de integridad (a entidades privadas interesadas).
10. La creación de colectivos regionales para administrar fondos anticorrupción (con base en el nuevo esquema de USAID, a propuesta de El Salvador, que integró un consorcio similar en el país, con la coparticipación de distintas organizaciones).
11. Bursatilización de proyectos de infraestructura sobre los que se hace revisión de mecanismos de control e integridad.
12. La exploración de mecanismos de financiamiento desde la diáspora para distintos países (como comunidades de emigrados considerables, de especial relevancia para Irlanda, El Salvador, Guatemala y Honduras).
13. La exploración de apoyos regionales por parte de consorcios comerciales con interés en apoyar pactos de integridad y vigilar actos de corrupción en la región (y con vínculos entre Chile y Centroamérica).

Del amplio conjunto de propuestas, además de la incorporación horizontal del costo de asesoría legal en todos los proyectos, se recogieron las últimas dos propuestas

como alternativas de especial interés para explorar a corto plazo: Irlanda expresó especial interés por el financiamiento de la diáspora y Honduras, por los apoyos regionales de consorcios comerciales.

La sección cinco recoge algunas recomendaciones para profundizar esta exploración y generar información útil a los ALAC desde el Secretariado Internacional.

3. Propuestas por implementar: buenas prácticas identificadas por los ALAC que aún no se ponen en marcha

Además de las últimas dos propuestas de exploración de alternativas de financiamiento aún no exploradas, a lo largo de la discusión en la reunión de Buenos Aires se hicieron presentes algunos temas de interés de los ALAC que pueden considerarse “buenas prácticas” por verificarse. La más clara, crear mecanismos para documentar ampliamente el trabajo de los ALAC, y sacar mayor provecho de los espacios de discusión y retroalimentación internos, se recoge en el recuadro 5, al final de esta sección. Pero además destacan otras, en las cuales concurren los ALAC y entidades que los apoyan:

- Incorporar requerimientos de *seguridad* en los presupuestos del ALAC, para atender las necesidades de la gestión de riesgos y los protocolos de seguridad (actualmente solo lo lleva a cabo Honduras, y parcialmente).
- Explorar alternativas para la innovación tecnológica y para fomentar la participación de la ciudadanía. Hasta ahora no han echado a andar procesos que interroguen cómo desarrollar nuevas tecnologías para movilizar estrategias contra la corrupción y acercar a la ciudadanía y las autoridades, y los ALAC podrían jugar un papel importante por encontrarse justo en esa intersección.
- Crear un espacio para discutir los retos comunes y ocasionalmente las soluciones. Aunque hay espacios para la discusión y colaboración global y regional, estos espacios no son específicos a los ALAC y casi nunca se discuten estrategias de asistencia legal o buenas prácticas asociadas.
- Desarrollar una estrategia que permita el trabajo conjunto —no solo en términos de retroalimentación y aprendizaje, sino en concierto, con proyectos de incidencia o monitoreo regional, por ejemplo, para aprovechar los espacios existentes, y la confluencia actual en las políticas de seguridad y desarrollo en diversos países de la región—. El trabajo en conjunto es factible, pero tiene que explorarse desde los ALAC en función de sus capacidades, objetivos y estrategias de intervención.
- Contratar seguros de forma colegiada, para minimizar costos y compartir plataformas y protocolos.

Recuadro 7. Apuntes sobre la importancia de la documentación exhaustiva

El diagnóstico elaborado antes de la reunión recogió algunas prácticas asociadas con la creación de espacios formales e informales para la discusión (ver sección 2.2), e identificó algunas falencias en los sistemas de monitoreo y evaluación de los ALAC. A pesar de estar al tanto de los términos usados a nivel global para llevar a cabo monitoreo y evaluación y contar con algunos insumos de apoyo de TI-S, ni las organizaciones ni los ALAC han puesto en marcha sistemas para documentar ampliamente los distintos componentes de su trabajo, que incluyen la asesoría y asistencia legal, el litigio estratégico, la investigación, la colaboración con autoridades y diversas estrategias de incidencia. Sin documentar estos procesos, es imposible generar información útil para valorar avances. Y sin valorar avances, y cuándo y cómo se aprovecharon oportunidades, es imposible valorar resultados.

Para complementar el diagnóstico, durante la última sesión de la reunión se discutieron los espacios de retroalimentación existentes. El ponente hizo énfasis en la necesidad de documentar y monitorear estrategias de intervención, y los participantes compartieron experiencias relacionadas.

Una de las primeras conclusiones de la discusión fue que los insumos utilizados para valorar resultados (la base para gestión de casos del Programa de Participación Ciudadana) no sirven para este fin. Sí, en cambio, para gestionar casos. No se han actualizado los supuestos y cadenas de impacto en la teoría de cambio del movimiento, y de los ALAC, y existe poca claridad sobre qué información se necesita para monitorear avances.

Los informes anuales son detallados y contienen información cuantitativa y cualitativa muy rica. Hay evaluaciones independientes del trabajo de los capítulos y los ALAC. Sin embargo, a pesar de lo que parecen ser buenas prácticas consolidadas (evaluación periódica de los resultados con indicadores “accionables” clave), hay sorprendentemente pocos casos en los que exista un espacio institucional específico para monitorear avances de forma explícita, ajustar la estrategia y analizar resultados a largo plazo (CR, BiH, Hd, A).

Durante la reunión, el capítulo nacional de Guatemala presentó su experiencia en la creación de espacios de aprendizaje y evaluación, con el apoyo del Programa de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de TI-S. En otro caso, Hy, parece que hay varios espacios de retroalimentación y aprendizaje, pero no están vinculados formalmente a los procesos de seguimiento y evaluación, lo que hace difícil retener las lecciones identificadas en esos espacios.

Se subrayó la importancia de habilitar espacios de aprendizaje y retroalimentación, dado el corto periodo de funcionamiento de los ALAC (diez años, en el mayor de los casos), y la necesidad de documentar ampliamente los procesos de toma de decisiones. Es muy importante

poner en marcha procesos de aprendizaje institucional para lograr alianzas y resultados a largo plazo, y sin ellos es muy difícil lograr grandes cambios sistémicos e impacto por medio de intervenciones en la política pública a medio y corto plazo.

La única forma de garantizar un monitoreo eficaz de avances es que durante muchos años. Los cambios que buscamos (fortalecimiento de capacidades, participación y empoderamiento de las personas, precedentes legales importantes y transformación de leyes e instituciones que norman la prestación de servicios) tardan *años* en desarrollarse. La única manera de asegurarse de que el ALAC y los capítulos nacionales identifiquen resultados a lo largo de periodos de tiempo considerables es la creación de espacios para la retroalimentación y el aprendizaje institucional, y el desarrollo de estrategias de documentación sostenidas en el tiempo. Esto es especialmente relevante dado el *muy* largo tiempo requerido para lograr la adjudicación de casos de corrupción, y litigio estratégico.

4. Compromisos asumidos por los ALAC, y propuestas para monitorear sus avances

La discusión de los representantes de los ALAC en Buenos Aires fue rica y productiva. Los centros discutieron ampliamente sus experiencias e intercambiaron puntos de vista sobre lo que hace a una práctica “buena práctica”. Recogieron información específica sobre actividades que podrían ser de utilidad en sus países, y asumieron compromisos prácticos, identificando algunas prácticas que están dispuestos a implementar y mecanismos para avanzar en su consecución. La tabla 1 recoge las opiniones y compromisos específicos de cada ALAC.

En resumen, hay cuatro buenas prácticas que son de mayor interés para los centros, y que fueron identificadas como útiles y prioritarias por los participantes en el diálogo: las clínicas legales, la documentación amplia de procesos, investigación e incidencia, incorporar mecanismos de gestión de riesgos y la creación de mecanismos y procedimientos para sistematizar casos, y facilitar su gestión. Además de estas prácticas se recuperaron tres alternativas asociadas al reto de mejorar el financiamiento.

En primer lugar, de las prácticas útiles se encuentra la **colaboración con universidades** para crear clínicas que permitan acercar a estudiantes y pasantes de Derecho al ALAC, y apoyar sus actividades de defensa y asistencia legal. El esquema, practicado formalmente en Argentina, fue identificado como útil y deseable en seis de los siete países participantes, con excepción de Venezuela, que priorizó otras actividades. Tanto Honduras, Guatemala y El Salvador, en América Latina, como Hungría, República Checa e Irlanda mostraron interés en explorar y adoptar un mecanismo similar en sus países.

Dos prácticas más fueron identificadas por cinco de los países participantes como deseables:

La documentación detallada de procesos de asistencia, acompañamiento, investigación e incidencia, ampliamente discutida en la última sesión de la reunión, fue identificada como útil en Guatemala, El Salvador, Argentina y Venezuela, en América Latina,

además de la República Checa. Además de estos países, tanto Honduras como Irlanda ya documentan más ampliamente sus discusiones y procesos.

La adopción de mecanismos específicos de gestión de riesgos fue identificada como prioritaria en cinco países, además de Honduras e Irlanda, que ya tienen detallados estrictos protocolos: Argentina, Guatemala, Venezuela, Hungría y República Checa. En los primeros cuatro países se mencionaron específicamente mecanismos para identificar riesgos y facilitar su gestión. En la República Checa se mencionó la necesidad de explorar los esquemas de seguro planteados por Irlanda en la discusión, y en Argentina, Guatemala y Venezuela se propuso la adopción de mecanismos y protocolos específicos (incluyendo reuniones periódicas y protocolos escritos).

La cuarta buena práctica más identificada como útil y prioritaria es la **sistematización de casos** y subsiguiente creación de lineamientos y manuales para el personal del ALAC. Esta sistematización se lleva a cabo de manera formal en la República Checa y de manera informal en Honduras (donde se discuten tendencias semanalmente). Guatemala, Venezuela e Irlanda expresaron interés en sistematizar los casos y generar lineamientos para acotar los procesos de filtrado, y revisión de casos.

Por último, tres ALAC expresaron interés en medidas alternativas de financiamiento. Honduras expresó interés en explorar financiamiento de grandes consorcios comerciales con operaciones en la región e interés en el combate a la corrupción (propuesta por Chile); El Salvador expresó interés en integrar a todos sus proyectos de financiamiento un componente de asistencia legal, para apoyo del ALAC; e Irlanda expresó interés en analizar cómo puede procurarse financiamiento de la diáspora.

Compromisos asumidos por los ALAC en el taller de EUROsociAL II, julio de 2014

	Honduras	Guatemala
¿Qué “buenas prácticas” se consideran más valiosas para la organización?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Propuesta de recaudar fondos de multinacionales que operan en la región, formulada por Chile (NP). (Carlos Hernández) 2) Incorporar clínicas legales y prácticas en colaboración con universidades. (Carlos Hernández) 3) Movilizar al ALAC para “buscar” al denunciante en las calles, y entre grupos vulnerables. (Ludim Ayala) 4) Fortalecer el trabajo con gobiernos locales por medio de convenios de colaboración con reglas claras. (Ludim Ayala) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mejorar el análisis de riesgos asociados a los procesos en curso y las condiciones de seguridad del staff del ALAC. (Óscar Vázquez) 2) Fortalecer el monitoreo y evaluación de la organización con estrategias de documentación de procesos y toma de decisiones. (Óscar Vázquez) 3) Sistematizar casos y mejorar el resguardo de información. (David Gaitán) 4) Explorar alternativas para colaborar con estudiantes de Derecho (Clínicas Legales). (David Gaitán)
¿Cuál de estas tres prácticas están dispuestos a implementar?	Las cuatro, con el mismo orden de prioridad	Dos prioridades: 1) mejorar el análisis de riesgos y 2) crear mecanismos para clínica legal y la realización de prácticas profesionales en el ALAC
Compromisos: ¿qué hará cada director o coordinador de ALAC para implementar las buenas prácticas identificadas?	<p>Financiamiento de multinacionales. Contactar a Alberto Precht en Chile, analizar el modelo y explorar alternativas para contacto regional</p> <p>Clínicas anticorrupción en convenio con universidades nacionales. Explorar el modelo en conversación con Argentina, y hacer un plan para el corto plazo</p> <p>Buscar a denunciantes. Elaborar un plan de trabajo y estrategias para acudir y acompañar instituciones que brinden servicios a posibles denunciantes</p> <p>Trabajo local con convenios de colaboración. Seleccionar municipio para impulsar un convenio piloto para atender denuncias</p>	<p>Creación de espacios institucionales para evaluar y manejar riesgos. Se harán reuniones preliminares con el equipo para iniciar el trabajo</p> <p>Clínicas anticorrupción en convenio con universidades nacionales. El coordinador del ALAC hará una propuesta de perfil para estudiantes que estén interesados en realizar su práctica profesional en la institución, para enviar al decano</p>

Compromisos asumidos por los ALAC en el taller de EUROsociAL II, julio de 2014 (cont.)

		El Salvador	Venezuela
¿Qué "buenas prácticas" se consideraran más valiosas para la organización?		<p>1) Financiar las necesidades de seguridad con un ítem en el overhead institucional. (Rubio)</p> <p>2) Explorar la creación de convenios con universidades para clínica legal y "prácticas". (Rubio)</p> <p>3) Documentar procesos, para "hacer visible la dinámica cotidiana que enfrenta el ALAC"</p>	<p>1) Sistematizar casos, para desarrollar un listado de "soluciones a casos recurrentes" y estandarizar las respuestas y procesos de atención (NP)</p> <p>2) Documentar los procesos de toma de decisiones, para registrar los criterios que se utilizan y las justificar las decisiones tomadas en cada proceso</p> <p>3) Mejorar la mitigación de riesgos, e institucionalizar las reuniones para evaluar casos y estrategias para atender riesgos y amenazas</p>
¿Cuál de estas tres prácticas están dispuestos a implementar?		<p>Prioritariamente, la financiación de las necesidades de seguridad como componente de todos los proyectos</p>	<p>Las tres, con la misma prioridad</p>
Compromisos: ¿qué hará cada director o coordinador de ALAC para implementar las buenas prácticas identificadas?		<p>Itemización horizontal de financiamiento para "seguridad" en todos los proyectos de la organización. Establecer nuevo lineamiento para que todos los proyectos lo consideren, cotizar costos y planes de seguridad</p>	<p>Para sistematizar casos y documentar procesos, se creará una línea de acción en los planes y estrategias del ALAC. Esta es una medida interna que no requiere apoyo institucional.</p> <p>Creación de espacios institucionales para evaluar y manejar riesgos. Se presentará la propuesta en reunión con la directora, para ampliar la reflexión y explorar como institucionalizar espacios</p>

Compromisos asumidos por los ALAC en el taller de EUROsocial II, julio de 2014 (cont.)

	Argentina	Hungría	Rep. Checa	Irlanda
¿Qué "buenas prácticas" se consideran más valiosas para la organización?	<p>1) La adopción de protocolos de seguridad específicos para el manejo de casos</p> <p>2) Trabajo con periodistas de investigación</p> <p>3) Desarrollar procesos de monitoreo como insumo para sus acciones de incidencia</p>	<p>1) Sistematizar los riesgos que pueden enfrentarse por tipo de caso, para mejorar las respuestas y reacción institucional</p> <p>2) Formalizar el trabajo del voluntariado de las universidades con convenios formales de colaboración, como en Argentina</p> <p>3) Documentar los procesos de incidencia</p> <p>4) Adoptar y adaptar el "manual del usuario" de la República Checa, para facilitar el acceso de denunciantes</p>	<p>1) Documentar los procesos de incidencia</p> <p>2) Estrategias de mitigación de riesgo — específicamente los seguros mencionados por John Devitt, de Irlanda—</p> <p>3) Formalizar y mejorar la cooperación con universidades.</p>	<p>1) Sistematizar casos e integrar bases de datos como parte del trabajo del ALAC.</p> <p>2) Establecer filtros para la atención de casos</p> <p>3) Explorar alternativas para el financiamiento del ALAC desde la diáspora</p> <p>4) Explorar la creación de convenios con universidades para clínica legal y "prácticas".</p>
¿Cuál de estas tres prácticas están dispuestos a implementar?	<p>En primer lugar, la adopción de protocolos de seguridad. En segundo, explorar alternativas para el trabajo con periodistas de investigación en apoyo a casos</p>	<p>Las prioridades serán desarrollar un "manual del usuario", estandarizar los mecanismos de reacción</p>	<p>Las tres, con el mismo orden de prioridad. En el caso de los seguros, será necesario costearlos</p>	<p>Las cuatro, con el mismo orden de prioridad</p>
Compromisos: ¿qué hará cada director o coordinador de ALAC para implementar las buenas prácticas identificadas?	<p>Protocolos. 1) Convocar a una reunión de equipo, 2) hacer un análisis formal de los protocolos mencionados y su implementación y 3) desarrollar un protocolo para Argentina con base en las necesidades y contexto de la organización. Periodistas de Investigación. Establecer contacto con algunos periodistas aliados e incorporar actividades para colaborar con periodistas en el plan de trabajo</p>	<p>En ambos casos, discutirá con el equipo del capítulo nacional, y hará una plantilla para la atención de casos, por tipo de caso, y una propuesta de "manual" para enviar a posibles denunciantes</p>	<p>Para las tres cosas, discutirá con el equipo del capítulo nacional que se puede hacer para implementar</p>	<p>Se pondrá en contacto con el ALAC en Honduras para analizar cómo han trabajado cada uno de estos puntos</p>

Además de las prácticas identificadas por varios países, al menos un país priorizó las siguientes: Honduras hizo énfasis en la práctica presentada por Argentina de salir a buscar denunciantes, con la perspectiva de trabajar con algunos grupos vulnerables su estrategia anticorrupción en ciernes, y también en la creación de nuevos mecanismos para una formal colaboración con autoridades municipales. Argentina puso énfasis en acercarse a periodistas de investigación para acompañar casos, o extender sus capacidades de investigación de actos de corrupción, práctica que no han puesto en marcha.

Por su parte, desde los órganos y espacios para apoyar a los capítulos nacionales y los ALAC también se mencionaron algunas prioridades. En discusión, los coordinadores regionales de América Latina y Europa hicieron énfasis en la necesidad de crear más espacios para la retroalimentación horizontal, y mejorar las instancias de diálogo y comunicación a lo largo del movimiento. El gerente de Seguridad se comprometió a revisar los manuales para ayudar a los ALAC a identificar y gestionar riesgos, y puso a disposición del grupo un conjunto de herramientas para procurar una mayor seguridad y confidencialidad informática, a instancia del representante de Irlanda.

La directora del Programa de Participación Ciudadana (PEP, por sus siglas en inglés) subrayó cuatro puntos de atención: 1) fomentar desde TI-S formas más efectivas para interactuar, retroalimentar y aprender horizontalmente; 2) fortalecer la seguridad de los datos de casos y las comunicaciones; 3) explorar alternativas para la colaboración con universidades y 4) acompañar a los capítulos nacionales en la documentación de procesos de toma de decisiones, extraer lecciones y crear el espacio para procesar el aprendizaje.

Los representantes de países donde aún no se ha creado el ALAC pero está en ciernes, por su parte, identificaron también algunas prácticas.

Brasil enfatizó la creación de protocolos de seguridad desde el principio, por la importancia que atribuyen a acompañar procesos judiciales, la amplia documentación de procesos de denuncia y la identificación de aliados y colaboradores para ampliar el alcance del ALAC, cuando se forme.

Chile puso énfasis en la creación de convenios y acuerdos interinstitucionales, para habilitar el trabajo de investigación y sanción de las autoridades, y el desarrollo de capacidades de investigación, incluyendo alianzas con periodistas de investigación, para poder atender las denuncias presentadas cuando se abra el ALAC. También propuso una estrategia de implementación escalonada, y el manejo de expectativas al abrirse el ALAC, para evitar una desilusión al confrontar la expectativa de la denuncia anticorrupción con la realidad de procesos largos y tortuosos.

Perú, por su parte, puso énfasis en definir claramente el público objetivo de las distintas intervenciones de los ALAC, la documentación exhaustiva y detallada de los procesos,

decisiones, avances y retrocesos en la creación e implementación temprana del ALAC, las prácticas del ALAC móvil y la búsqueda estratégica de alianzas en casos de interés estratégico para el capítulo, que lleva a cabo Argentina y busca adoptar Honduras.

A cuatro meses de concretada la discusión en Buenos Aires, el inicio de 2015 representa una buena oportunidad para valorar qué se ha hecho para dar seguimiento a los compromisos, si se crearon los protocolos de actuación en los países que no los tenían, y cómo se ha avanzado en la exploración de alternativas para crear clínicas de apoyo legal y litigio de interés público con universidades. Para las otras tres prácticas de mayor interés —documentación, sistematización de casos para crear lineamientos de atención y alternativas de financiamiento— muy probablemente sean necesarios insumos que apoyen su adopción y clarifiquen qué actividades pueden servir a los ALAC para implementar estas prácticas.

Recuadro 8. Lecciones aprendidas

Apostar a largo plazo. Es necesario realizar actividades de planeación y estrategia con una perspectiva a largo plazo, y desarrollar relaciones, alianzas y coaliciones para posibles oportunidades en el futuro. Hay que acumular experiencia, evidencia y aliados, incluso cuando no hay posibilidad de transformación a corto plazo. Ello hará que sea más fácil aprovechar las alianzas forjadas cuando surja la oportunidad. Esto es difícil cuando el ALAC y/o capítulo nacional operan sobre la base de proyectos, pero se puede hacer de forma paralela a la discusión e implementación de objetivos y actividades específicas del proyecto.

La experiencia y experticia jurídica es una de las piedras angulares de las intervenciones exitosas. Identifiquen sus fortalezas, sus necesidades y desarrollen un plan para complementar las habilidades que necesitan, ya sea a través de la organización o con apoyo externo a través de alianzas.

Las alianzas son la otra piedra angular de las intervenciones exitosas. Ya sea para la asistencia legal o para actividades de incidencia tradicionales, las alianzas reducen costos, complementan las habilidades y los recursos a disposición del ALAC, y facilitan una amplia gama de objetivos, tres especialmente:

- Las alianzas con otras organizaciones y movimientos sociales permiten a los ALAC llegar a los ciudadanos y grupos que se busca atender, incluyendo grupos en condiciones de vulnerabilidad y marginados.
- Las alianzas con funcionarios públicos pueden complementar las capacidades de investigación del ALAC, apoyar sus actividades de difusión y aportar financiamiento.
- Por último, las alianzas con autoridades son necesarias para lograr reformas sistémicas, ya que sin la cooperación y corresponsabilidad de interlocutores que son decisores en el gobierno o la legislatura es imposible cambiar reglas e instituciones.

Hay que crear espacios diversos de retroalimentación institucional. Hacerlos formales e involucrar a distintos *managers* y coordinadores. Esto incluye espacios de planeación estratégica; espacios para la gestión de casos, con información suficiente para identificar riesgos, amenazas y oportunidades; espacios para monitorear los casos y avances hacia la concreción de objetivos de incidencia; y espacios para garantizar que las ricas discusiones que ya existen en los ALAC sean parte de su aprendizaje institucional. Sin estos espacios, las organizaciones no pueden ni identificar oportunidades, ni adaptarse a los cambios en el contexto, ni aprender de sus errores y sus logros.

Hay que crear y desarrollar círculos de retroalimentación externa para evaluar el logro de objetivos, los resultados y las limitaciones en sus alianzas —todas sus alianzas, incluyendo organizaciones, autoridades del Estado y medios de comunicación.

Hay que diversificar el financiamiento de formas creativas. Sean valerosos y exploren diferentes alternativas, como: incorporar un “cargo por servicios jurídicos” de forma transversal en los proyectos de la organización, para afianzar la asistencia jurídica y el litigio estratégico; explorar financiación directa de los ciudadanos y grupos con los que trabaja, así como la posibilidad de apoyos fiscales específicos en distintos niveles de gobierno.

Documente su aprendizaje. La única manera de asegurar el crecimiento institucional a medio y largo plazo es documentar la experiencia, las lecciones y resultados, para acercarlas a todos los miembros de la institución. Sin un registro documental, el aprendizaje es desordenado y frágil.

En las recomendaciones, a continuación, se incluyen algunas propuestas para promover la creación de esos insumos desde cada capítulo, entre capítulos y con el apoyo del Secretariado Internacional.

5. Recomendaciones generales y específicas para fortalecer el trabajo de los ALAC en América Latina

Del análisis que implicó el diagnóstico del trabajo de los ALAC, la rica discusión en Buenos Aires y la retroalimentación a algunas prácticas específicas se derivan cuatro conjuntos de recomendaciones que permitirán a los ALAC fortalecer sus capacidades. Dos van dirigidos a los ALAC, con recomendaciones generales (para todos los ALAC) y específicas (para algunos ALAC en particular). Dos más van dirigidos a órganos de apoyo que podrían fortalecer la capacidad de los ALAC con asistencia técnica e insumos específicos: los responsables de programa y región en el Secretariado Internacional, y entidades donantes y de cooperación interesadas en fortalecer el trabajo de los ALAC de forma directa e indirecta. En todos los casos, las recomendaciones para estos dos últimos grupos se vinculan con las necesidades de los ALAC y las recomendaciones generales y específicas para fortalecer sus capacidades.

5.1. Recomendaciones generales a los ALAC

El primer conjunto de recomendaciones es para los ALAC como grupo, y busca aprovechar el interés por crear espacios de colaboración con autoridades, de aprendizaje horizontal entre los ALAC; y adoptar algunas de las buenas prácticas ampliamente discutidas.

1. **Documentar procesos.** Todos los ALAC entrevistados y participantes en la reunión expresaron su interés en documentar mejor sus procesos de toma de decisiones, investigación e incidencia. Esa documentación es fundamental para impulsar actividades de monitoreo y evaluación de los procesos y estrategias en marcha, pero no se lleva a cabo de forma sistemática en ningún país. Ello impide a los ALAC tener información útil y accesible para ajustar sus estrategias, intercambiar experiencias entre ALAC, y apoyar a nuevos centros; pero además porque opaca los extraordinarios resultados que el esquema ha generado en prácticamente todos los países. Antes de crear espacios para la difusión de buenas prácticas y la discusión de experiencias y lecciones, es necesario tener información útil, accesible y detallada sobre

los procesos de toma de decisiones, investigación, acompañamiento de casos y estrategias de incidencia. Esta información se generará cuando los ALAC documenten sus procesos de forma consistente.

Para avanzar en esta línea se recomienda a los ALAC explorar e incorporar metodologías para documentar sus procesos internos, adoptar al menos un par de nuevas prácticas de documentación para sus actividades en 2015, y discutir con otros ALAC y con TI-S cómo se están documentando, qué documentan, cuáles son los retos de documentar sus procesos y cómo los han sorteado. Esta adopción puede ser apoyada por los programas regionales y de apoyo en TI-S, en la medida en que puedan agregar contenido y sistematizar algunas recomendaciones para impulsar la adopción de métodos para documentar la experiencia de los ALAC y crear espacios de retroalimentación.

En cualquier caso, es fundamental que esta documentación sea interna, se utilice para los procesos de discusión y aprendizaje dentro de la organización (y no para la entrega de reportes asociados a proyectos, por ejemplo), y se adapte de forma reflexiva en la medida en que se valoren los resultados de documentar procesos, en los próximos dos años. Esta sola medida permitiría a los ALAC fortalecer capacidades, identificar mejor las oportunidades que se les presentan para la investigación e incidencia, y afianzar la colaboración con autoridades, donde exista.

2. **Fortalecer los espacios y mecanismos de colaboración con autoridades** donde ya existen, y crearlos donde no. Uno de los objetivos centrales de los ALAC, investigar y sancionar los actos de corrupción, requiere necesariamente de la colaboración de las autoridades del Estado. Esta colaboración puede darse o no, y donde existe, puede ser formal o no, pero la experiencia de los ALAC consultados ha demostrado que donde hay convenios para la colaboración y acompañamientos de investigaciones y procedimientos administrativos y penales es más factible concretar sanciones. Estos convenios, además, complementan las capacidades de los ALAC, las fortalecen a medio plazo, y mantienen abiertos canales de comunicación clave para aprovechar oportunidades de incidencia, cuando se presentan.

La discusión en Buenos Aires deja muy claro que no es fácil lograr que los convenios de colaboración funcionen adecuadamente, pero aún donde la paciencia y cooperación de los ALAC se pone a prueba, a medio plazo es mejor contar con un mecanismo formal de colaboración que no tenerlo. En cualquier caso es necesario complementar la estrategia de crear los espacios de colaboración con tres conjuntos de actividades distintos: 1) hay que documentar los resultados de la colaboración, para tener evidencia concreta de las fallas cuando se propongan ajustes o cambios al mecanismo; 2) hay que diversificar el tipo de autoridades y funcionarios públicos con los que se establecen convenios, y con los que se establece contacto

en el marco de cada convenio; y 3) hay que buscar crear alianzas con funcionarios públicos que apoyan el trabajo del ALAC y que pueden ser aliados potenciales — esto requiere una constante labor de análisis de contexto y mapeo de interlocutores en el ALAC y en el capítulo—.

3. **Fortalecer el trabajo con autoridades de control administrativo**, especialmente contralorías, órganos internos de control y la entidad de fiscalización superior. En parte derivado del punto anterior, es importante diversificar con quién trabajan los ALAC, y los órganos de control interno y externo tienden a ser aliados importantes, por diversas razones: porque son parte de comunidades de práctica globales en las que se enfatiza la utilidad de colaborar con la sociedad civil, porque sus capacidades técnicas de investigación y análisis son relativamente buenas, y tienden a estar más desarrolladas que las de fiscalías o instancias de investigación *ad hoc*. Además, el personal de las instancias de control interno y externo suele ser personal de servicio civil, que mantendrá su posición a medio y largo plazo.

La experiencia de Guatemala sugiere cuán difícil es mantener la colaboración, pero vale la pena hacerlo. Aunque la experiencia de los ALAC en la región lleva poco tiempo de implementación, a medio y largo plazo las alianzas con funcionarios públicos diversos permitirá al ALAC investigar más casos, y conducirlos más eficazmente por las instancias formales de investigación y sanción.

4. **Concretar los esquemas propuestos para complementar capacidades**, especialmente la creación de clínicas y convenios de colaboración con universidades. Todos los ALAC expresaron interés en esta buena práctica, y está claro por qué: pone a estudiantes con altas capacidades de análisis técnico y experticia legal a disposición del ALAC, a la vez que permite difundir ampliamente su visión y misión. Aunque hay distintos esquemas de colaboración, el más básico es el de prácticas legales en el ALAC.

No hay ningún impedimento para que se exploren y adopten convenios de colaboración similares al que existe en Argentina en todos los países antes de que finalice 2015. Los ALAC podrían avanzar pronto en la concreción de estos esfuerzos y establecer un espacio para dialogar sobre las alternativas y mecanismos de colaboración antes de que termine el año. Una vez que se ponga en marcha un mecanismo como este, se pueden documentar los procesos y lecciones de la colaboración con universidades y estudiantes para provecho de los ALAC en otros países con recursos limitados.

5. **Identificar y aprovechar mejor las oportunidades**. En todos los países que participaron en el diálogo de Buenos Aires hay experiencias de éxito en casos que condujeron a sanción, en casos que generaron una mayor apertura, en casos que sentaron precedente judicial e incluso en casos de incidencia para impulsar reformas

legales o mecanismos específicos —con un par de excepciones, donde la incidencia es muy difícil—. En todos estos casos, los ALAC involucrados aprovecharon una oportunidad existente para la incidencia no directamente derivada de sus actividades.

Para fortalecer la incidencia de los ALAC y apuntalar sus esfuerzos para transformar las limitaciones estructurales y sistémicas en cada país es necesario identificar y aprovechar mejor las oportunidades. Para ello se requieren tres cosas:

- Espacios de discusión y retroalimentación institucionalizados, que se pueden aprovechar para discutir la coyuntura y ajustar las estrategias del ALAC y de los capítulos nacionales.
- Información y evidencia clave que pueda utilizarse durante las oportunidades, que deriva en parte de la documentación exitosa de procesos anteriores (ver recomendación 1).
- Capacidades a disposición para ajustar sobre la marcha y dedicar tiempo y recursos humanos a las tareas de incidencia que se requieran para aprovechar la oportunidad.

Si bien en todos los ALAC participantes hay espacios de discusión y retroalimentación, estos son *ad hoc*. Solo en un par de casos los espacios están institucionalizados, y en ninguno de ellos se acompaña la discusión con procesos de documentación y monitoreo consistente. Los ALAC han perseverado e incidido eficazmente por sus extraordinarios liderazgos y por la alta capacidad técnica de sus análisis, y seguramente seguirán incidiendo eficazmente, pero en la medida en que incorporen espacios institucionales para la discusión y retroalimentación, para la revisión de estrategias y para ajustar sobre la marcha podrán hacer más. Especialmente si cuentan con mecanismos de monitoreo que les permitan identificar lecciones y oportunidades.

6. **Integrar el acceso a la información a las discusiones sobre el trabajo de los ALAC a nivel global.** El acceso a la información es relativamente nuevo en el mundo y los sistemas de acceso a la información tienden a ser contenciosos. Por ello, la asistencia legal para acceder a información pública es clave. Y los ALAC en Europa y América han desarrollado una vertiente de trabajo para proveer asesoría legal a quienes buscan acceder a información pública y para litigar directamente información pública no disponible.

Pero esta vertiente de trabajo no se ha integrado formalmente en la reflexión sobre los objetivos del enfoque ALAC a nivel global, y en consecuencia no está claramente articulada con el resto de los objetivos y actividades de los ALAC y los capítulos nacionales. En consecuencia, hay poca claridad en torno a cómo se impulsa el acceso a la información con estrategias legales, y por qué importa para avanzar

hacia las metas del movimiento de Transparencia (cómo puede fortalecer, por ejemplo, las estrategias y actividades para acotar la impunidad). Aunque es importante para el movimiento desarrollar esta teoría del cambio, es evidente que una buena parte de la experiencia y conocimiento está en el trabajo de los ALAC, que pueden hacer mucho por poner en marcha esta discusión pendiente.

7. **Explorar alternativas de financiamiento.** Una de las discusiones más amplias y ricas del diálogo en Buenos Aires fue el relativo a alternativas de financiamiento. Es importante explorar nuevos esquemas (podríamos comenzar con los tres señalados en la sección 4), incorporarlos en el trabajo de los ALAC y extraer lecciones de qué funciona y cómo.

5.2. Recomendaciones específicas a los ALAC

Recogemos aquí tres tipos de recomendaciones para los ALAC que participaron en la asistencia técnica: recomendaciones para fortalecer lo que ya hacen bien, recomendaciones para incorporar prácticas en las que mostraron interés y recomendaciones para generar conocimiento e información que puedan ser de utilidad al resto de los ALAC.

Para *fortalecer lo que ya hacen bien*, se recomienda a los ALAC:

8. En Irlanda y Honduras, donde hay muy buen trabajo en la **gestión de riesgos y desarrollo de protocolos de seguridad, sistematizar su experiencia y actualizar los protocolos periódicamente**. Iniciar la documentación de procesos y experiencias con una discusión sobre qué ha servido y qué no en la gestión de riesgo, y explorando cómo puede fortalecerse la seguridad, especialmente informática.
9. En Honduras, Guatemala y Venezuela, donde hay convenios de colaboración en funcionamiento, sería útil **ampliar la colaboración con nuevas entidades y discutir con un más amplio rango de funcionarios públicos**, comenzar a documentar sistemáticamente por qué fallan los convenios de colaboración, y desarrollar una estrategia para apuntalarlos donde y como sea necesario en los próximos dos años —esto ya se está realizando, en buena medida, en Honduras, donde acaba de firmarse un amplio convenio de colaboración—.
10. En El Salvador, donde hay un excelente trabajo de litigio para acceder a información pública, es deseable sistematizar la experiencia hasta la fecha, apuntalar el acercamiento a autoridades y explorar la posibilidad de **firmar convenios de colaboración** como los que ya tienen para monitoreo (en obras públicas y desarrollo social), para extenderlos a actividades de investigación de casos de corrupción y acceso a la información.

11. En Argentina, **incorporar actividades de sistematización, documentación y retroalimentación al interior de la organización** puede apuntalar el trabajo de “buscar casos” y las alianzas con grupos sociales marginados, especialmente para ilustrar las condiciones de vulnerabilidad de estos grupos y las lecciones del trabajo con ellos para impulsar estrategias de acompañamiento legal y litigio.
12. En la República Checa, donde hay un **buen trabajo de incidencia, sistematización y desarrollo de lineamientos para la recepción y procesamiento de casos, puede ser útil documentar estos procesos**, extraer lecciones y debatirlas con los equipos del ALAC (hay dos oficinas en el país) y el *staff* abocado a las actividades de comunicaciones e incidencia, para afianzar estrategias en el futuro.

Para *incorporar las prácticas en las que mostraron interés*, en todos los casos, se puede actuar inmediatamente. Especialmente donde la práctica ya existe en otros países.

13. Para crear convenios de colaboración con universidades hay que conversar con *Poder Ciudadano* en Argentina, realizar reuniones exploratorias con universidades en cada país, y trazar un plan para desarrollar los esquemas de colaboración en 2015.
14. Para mejorar la gestión de riesgos se pueden pedir los protocolos y documentos a TI-S, a Honduras e Irlanda, e incorporar el desarrollo de un protocolo específico para cada país en los próximos seis meses.
15. Para sistematizar casos y generar lineamientos de atención y procedimiento, es recomendable hablar con la República Checa, Irlanda, y Honduras, explorar sus “manuales” y analizar cómo han catalogado casos y ordenado sus procedimientos.

En uno de los casos, *documentación*, no existe experiencia en práctica en los ALAC que participaron en la conversación, pero pueden explorarse alternativas de documentación, creación de espacios de discusión y monitoreo con organizaciones aliadas que ya tengan sistemas de este tipo, donantes y entidades de cooperación.

Para *facilitar a otros ALAC experiencia y conocimiento útil sobre las buenas prácticas discutidas*, recomendamos:

16. En Argentina: documentar sus experiencias de vinculación con grupos marginados y trabajo con universidades. En este último caso, convendría un estudio de caso con retos, lecciones y pasos que puedan servir a los ALAC interesados en crear clínicas y convenios de colaboración con universidades. Este trabajo puede ser apoyado desde TI-S o realizarse de manera independiente.

17. En Honduras: documentar su experiencia en la creación e impulso de convenios de colaboración con autoridades, para dar cuenta de lecciones que permitan a otros ALAC en la región impulsar convenios, evitar errores y adoptar buenas prácticas de diálogo y en la redacción de los mecanismos institucionales de colaboración, propiamente.
18. En Venezuela: documentar y ampliar la información disponible en sus documentos e informes sobre los espacios de diálogo policial para atender inquietudes y recomendaciones, espacios útiles para el monitoreo informal y para acercar a las comunidades a una de las funciones de mayor riesgo y relevancia en la región.
19. En Irlanda: generar información útil y accesible sobre sus protocolos de seguridad, las tecnologías que utilizan para seguridad informática y comunicaciones, sus procedimientos de atención y procesamiento de casos en el primer momento de contacto, y ponerlos a disposición del movimiento.

5.3. Recomendaciones para el Secretariado Internacional

En todos los casos, las recomendaciones de apoyo desde el Secretariado hacen eco de las necesidades y las recomendaciones ya identificadas para los ALAC en términos generales o específicos:

1. Hay que introducir en la teoría de cambio del movimiento, y del Programa de Participación Ciudadana específicamente (PEP, por sus siglas en inglés), el papel que juega el litigio orientado a generar mayor transparencia y condiciones de acceso a la información, y el papel que juegan los ALAC desarrollando capacidades para ese litigio.
2. Es indispensable actualizar y desarrollar los insumos que ya existen para el trabajo de los ALAC, y que han sido superados por las necesidades y por el trabajo de los ALAC en el pasado reciente, incluyendo los manuales, protocolos de seguridad y gestión de riesgo, y mecanismos para sistematizar información. Un buen primer paso podría ser actualizar el manual de los ALAC con una nueva teoría de cambio, incorporando las experiencias, buenas prácticas y lecciones aquí recogidas e integrando las mejores prácticas de sistematización discutidas en Buenos Aires, Irlanda, República Checa y Honduras. Un segundo paso, indispensable a corto o medio plazo, es actualizar los materiales para incorporar protocolos de seguridad y gestión de riesgo, que actualmente no se distribuyen entre los ALAC.
3. Es necesario desarrollar el conocimiento y fomentar el diálogo e intercambio de experiencias para la adopción de estrategias que aún no se han apoyado directamente: convenios de colaboración con universidades, trabajo con periodistas de investigación y estrategias, documentar los procesos de toma de decisiones, incluyendo investigación,

acompañamiento e incidencia. Aunque estas tareas de apoyo corresponderían al Programa de Participación Ciudadana, ya se están articulando propuestas para generar conocimiento, discutir mecanismos de colaboración y crear espacios de discusión regional desde el programa regional para América Latina. Los programas deben procurar coordinar esfuerzos y evitar duplicidades, para generar información y contenidos didácticos, útiles y oportunos.

4. Hay que revisar para qué se utiliza la base de datos de los ALAC, además de procurar su adopción en todos los centros. Es necesario valorar si sirve para monitorear resultados y evaluar el impacto de las intervenciones. Si no es así, es necesario hacer ajustes o mantener este sistema como un sistema de gestión de casos, y complementarlo con otros mecanismos de documentación, monitoreo, retroalimentación y aprendizaje.
5. Por último, es indispensable sistematizar las alternativas de financiamiento puestas en marcha en distintos países y explorar cómo pueden impulsarse a lo largo y ancho del movimiento. Nadie está en mejor posición para hacer esto que el personal de apoyo del Secretariado.

5.4. Recomendaciones para entidades y organismos que proveen de apoyo técnico a los ALAC

Desde la perspectiva de organismos internacionales, donantes y entidades de cooperación, también hay un limitado conjunto de recomendaciones concretas, formuladas sobre la base de la amplia experiencia y lecciones recogidas en este documento.

1. **Apoyar la creación e implementación de estrategias gestión y manejo de riesgos**, incluyendo el riesgo a la seguridad del staff de los ALAC y sus beneficiarios. Aunque hay avances importantes en algunos países, no todos los ALAC cuentan con protocolos escritos, ni existen espacios formales o informales para discutir y retroalimentar estrategias entre los ALAC, lo cual podría fortalecerles.
2. **Fortalecer capacidades**. Hay un amplio margen de maniobra para fortalecer las capacidades de los ALAC en la región. Recomendamos concentrarse en tres:
 - Estrategias para documentación, monitoreo y evaluación.
 - Conocimiento e insumos para crear convenios de colaboración con autoridades.
 - Apoyo de convenios con universidades para impulsar la creación de clínicas y la participación de estudiantes y pasantes en las estrategias de los ALAC.
3. **Apoyar la interlocución de los ALAC con autoridades**. Desde la perspectiva de organismos internacionales y agencias de cooperación, se pueden incorporar estrategias de intervención para impulsar y proteger la interlocución de los ALAC con

autoridades, dando a estos un lugar en la mesa, priorizando estrategias conjuntas y generando incentivos para la colaboración.

4. **Apoyar la creación de convenios formales de colaboración para investigar y sancionar actos de corrupción.** Además de los mecanismos de apoyo indirectos, es competencia de las agencias de cooperación el impulso de mecanismos formales, concretos, de colaboración. Esta vertiente de trabajo puede incorporarse en las estrategias de cooperación para el combate a la corrupción bilateral de carácter y multilateral, o con proyectos específicos desde donantes no cooperantes.
5. **Apoyar la creación de espacios informales de colaboración** en los que se discutan ampliamente las inquietudes de organizaciones y grupos, especialmente con policías y autoridades locales. Además de apoyar una colaboración formal, es deseable ampliar las alternativas y espacios de colaboración para fomentar la participación de comunidades y el diálogo con autoridades donde no existe. La creación de mesas de discusión como las que creó Transparencia Venezuela con las policías locales y espacios de consulta parecidos también pueden incorporarse en las estrategias de cooperación.

Anexo I. Nota metodológica

Este informe se basa en dos insumos: un diagnóstico que utilizó entrevistas en profundidad y una extensa revisión de fuentes disponibles, informes y documentos de planeación del trabajo de los ALAC, y una discusión facilitada, donde se presentaron los resultados preliminares, y se recogió la retroalimentación de los ALAC participantes. El especialista contratado por CEDDET elaboró el diagnóstico de los ALAC analizando los retos que enfrentan y buenas prácticas, formuló una agenda para la discusión entre compañeros que permiten la creación de capacidades, y lo facilitó a la reunión, que se llevó a cabo en la tercera semana de julio de 2014.

El diagnóstico recogió las impresiones, opiniones y experiencia de quienes coordinan la asistencia legal en los ALAC, directores ejecutivos, coordinadores regionales y personal de apoyo en el Secretariado de Transparencia Internacional. El investigador elaboró un cuestionario para explorar los temas de interés, retos, buenas prácticas y lecciones de las actividades de apoyo a denunciantes y víctimas de corrupción. Se llevaron a cabo trece entrevistas a profundidad al *staff* de los ALAC y se incorporó información de entrevistas abiertas con dos coordinadores del Programa de Participación Ciudadana (PEP, por *People Engagement Program*, en inglés), con el gerente de Seguridad de TI-S y con la coordinadora del Programa de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación (MEL, por *Monitoring, Evaluation and Learning*, en inglés).

Además de la información cualitativa destilada de las entrevistas, el investigador usó documentos de estrategia, planes, proyectos e informes provistos para el análisis por seis de los nueve ALAC entrevistados. El personal de TI-S puso a disposición del investigador: 1) dos informes formales de evaluación externa de los ALAC realizados en 2011 y 2013, con información relevante para los ALAC europeos que participaron en la asistencia técnica; 2) los documentos de Estrategia 2015 de Transparencia Internacional y el plan de implementación de esta estrategia, articulada por la asamblea del movimiento en 2010 y con alcance hasta 2015; y 3) la plantilla de *indicadores* utilizados por los ALAC para valorar resultados a corto y largo plazo. Adicionalmente, los ALAC de la República Checa, El Salvador, Honduras y Venezuela nos facilitaron informes de resultados para 2013.

El diagnóstico hace un análisis cualitativo de la información para mapear los temas de mayor interés y preocupación del staff en los centros, identificar sus principales logros y el grado de interés del personal a cargo de los centros en los temas y objetivos propuestos por la asistencia técnica. Las entrevistas identificaron buenas prácticas asociadas a los retos operativos que enfrentan, con preguntas específicas vinculadas al manejo de riesgo, estrategias de colaboración con autoridades y trabajo con grupos de población vulnerable.

El diagnóstico recogió y sistematizó los retos del trabajo de los ALAC y ordenó las buenas prácticas en tres grupos: 1) buenas prácticas en la provisión de asistencia legal especializada, 2) buenas prácticas relacionadas a la colaboración con autoridades e incidencia, y 3) buenas prácticas en la identificación y manejo de riesgos. Dos secciones adicionales discuten temas de interés para el grupo de los ALAC: el trabajo con periodistas de investigación, que llevan a cabo casi todos los centros, de diversas formas, y la construcción de instrumentos de monitoreo y evaluación, tema incipiente pero relevante para orientar las actividades de los ALAC en el futuro. El análisis de estos dos temas se integró al documento y se discutió ampliamente en la reunión de Buenos Aires.

La discusión facilitada entre los ALAC de Europa y América Latina se llevó a cabo del 16 al 18 de julio en Buenos Aires, Argentina, con la participación de tres centros de Europa, en la República Checa, Hungría e Irlanda (Bosnia y Herzegovina participó en el diagnóstico pero no acompañó la discusión); y cinco centros de América Latina, en Argentina, Guatemala, El Salvador, Honduras y Venezuela.

Además nos acompañaron coordinadores del capítulo nacional en Brasil, Chile y Perú que tienen interés en abrir un ALAC en estos países a corto plazo, las coordinadoras regionales de Europa y América Latina en el Secretariado de Transparencia Internacional y gerentes de apoyo a las acciones de participación ciudadana y seguridad del Secretariado.

La discusión se basó en una agenda ampliamente consultada entre el equipo a cargo de la asistencia técnica y se privilegió la *discusión entre pares* sobre una estructura basada en presentaciones. La discusión fue facilitada con propuestas específicas para recoger experiencia, aportaciones, lecciones y retos, y se organizó en cinco paneles: 1) lecciones y retos de la colaboración con autoridades; 2) lecciones y retos asociados con la incidencia y los esfuerzos para transformar reglas e instituciones; 3) buenas prácticas en el análisis y gestión de riesgos; 4) trabajo con periodistas de investigación y 5) estrategias para documentar, monitorear y evaluar el trabajo en los ALAC. Además de los esfuerzos para retroalimentar los hallazgos del diagnóstico y establecer un diálogo fructífero entre pares, los ALAC asumieron compromisos claros durante la discusión, a instancia de CEDDET.

Este informe presenta un resumen de los hallazgos del diagnóstico y ordena la información para dar cuenta de los retos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de forma sucinta y comparada con base en los temas y aportaciones de la discusión facilitada, en julio de 2014.

1. Cuestionario utilizado para entrevistas del diagnóstico inicial

El proyecto para desarrollar una plataforma de aprendizaje e intercambio horizontal sobre el trabajo de los Centros de Asistencia Legal Anticorrupción (ALAC) tiene por objeto extraer lecciones del desempeño de los centros en Europa y América Latina y fortalecer su capacidad institucional para involucrar a los grupos de población vulnerables, apoyar esfuerzos de anticorrupción ciudadanos y estrategias de promoción y conducir la estrategia eficaz de transformación sobre la seguridad y el acceso a la justicia. La primera herramienta para el desarrollo de esta plataforma es una evaluación comparativa de los desafíos institucionales y asociados al contexto de cada centro, las lecciones aprendidas y los hitos alcanzados hasta ahora. Vamos a llevar a cabo entrevistas con personal clave en los diferentes países, con el siguiente conjunto de preguntas como las directrices a seguir, con un enfoque en tres áreas principales de preocupación:

1. El desarrollo institucional y la consolidación del centro.
2. Evaluación de riesgos y estrategias de seguridad.
3. Vinculación con tomadores de decisión, estrategias de colaboración e incidencia.

Preguntas relacionadas con el desarrollo institucional y la consolidación del centro

- 1) ¿Cuánto tiempo ha estado el centro en operación? ¿Cómo está estructurado y dotado de personal? ¿Qué diferentes tipos de trabajo llevan a cabo, y cuáles son sus prioridades? ¿Cómo se relaciona el centro con el resto de los proyectos en el capítulo nacional?
- 2) ¿El centro cuenta con financiamiento para todos los aspectos de su trabajo? ¿Cuáles son sus fuentes de ingreso? ¿Cómo realizan la planificación prospectiva y financiera para las operaciones que el centro lleva a cabo? ¿Qué tipo de difusión y divulgación han realizado?
- 3) ¿Cuáles han sido los obstáculos más sobresalientes, y los desafíos para el crecimiento y desarrollo institucional del centro? ¿Cuáles han sido los desafíos operativos más destacados? ¿Cómo se han sobrellevado estos desafíos?
- 4) ¿Hay estándares de desempeño en el centro? ¿Cómo valoran la satisfacción del cliente/usuario? ¿Cómo valoran los resultados, efectos e impacto de las actividades y

estrategias del centro? Por favor, comparta con nosotros lo que hacen para supervisar y evaluar los resultados del centro, y las tres lecciones más importantes de su funcionamiento.

Preguntas relacionadas con el riesgo y las estrategias de seguridad

- 5) ¿El centro trabaja temas relacionados con la corrupción en las fuerzas de seguridad y policiales? ¿Tiene interés en realizar este tipo de trabajo?
- 6) ¿El centro trabaja directamente con personas o grupos en condiciones de vulnerabilidad? ¿Tienen una definición de “vulnerabilidad”? ¿Cómo se desarrolla/se desarrolló esta definición?
- 7) ¿Alguno de los siguientes factores le impide llegar a su público objetivo? Miedo a las represalias, falta de confianza, falta de recursos para llegar personalmente al centro y/o recolectar la evidencia.
- 8) ¿Hay un desequilibrio de género en el acceso a los servicios prestados por el centro? ¿Los hombres y las mujeres presentan denuncias en aproximadamente la misma proporción? ¿Las mujeres están más expuestas a los riesgos a la hora de presentar una queja o denunciar un caso de corrupción?
- 9) ¿Han recibido usted o el personal del centro entrenamiento formal para el manejo de riesgos y el desarrollo de un protocolo de seguridad para la protección de su personal y sus usuarios? ¿Tienen necesidad/interés en recibir capacitación sobre el tema?
- 10) ¿Cómo procesan los casos? ¿Tienen un protocolo para evaluar el riesgo? ¿Cómo valoran los riesgos al recibir y dar curso a un nuevo caso?
- 11) ¿Con qué tipo de víctimas suele trabajar el centro? ¿Los usuarios del centro incluyen a personas o comunidades marginadas, los migrantes o refugiados?
- 12) ¿Cómo desarrollan planes y estrategias de seguridad? ¿Consideran a los usuarios/clientes en estos planes y estrategias, o son solo para el personal del centro?
- 13) ¿Cuáles han sido los obstáculos más sobresalientes y los desafíos relacionados con la seguridad del personal del centro? ¿Cómo se han superado estos desafíos?
- 14) ¿Qué han aprendido al reflexionar y hacer operativa la estrategia de seguridad para el centro?

Cuestiones relacionadas con la promoción y la participación de los interesados

- 15) ¿Qué tipo de actividades y estrategias de incidencia lleva a cabo el centro?
- 16) ¿El centro usa casos específicos para la incidencia? ¿Cómo pasan de “documentar” casos a integrar evidencia para la incidencia? ¿Y cómo utilizan esta evidencia?
- 17) ¿Tiene el centro —por sí mismo o a través del capítulo nacional— una relación con medios y periodistas? ¿Cómo articulan sus estrategias de difusión y comunicación?
- 18) ¿Cómo define el centro sus estrategias de vinculación con tomadores de decisión? ¿Cómo define sus estrategias de incidencia?
- 19) ¿Qué tipo de relación y colaboración tiene el centro con diferentes autoridades? ¿Cómo se conducen estas relaciones? ¿Y cuáles han sido los principales retos derivados de esta interlocución?
- 20) ¿Qué han aprendido de su trabajo colaborativo con y la confrontación de las autoridades? ¿Qué han aprendido de las actividades de incidencia del centro?
- 21) Por favor, comparta sus principales éxitos de incidencia, política pública y transformación institucional, y los factores que llevaron al éxito.

2. Agenda de la reunión en Buenos Aires

El Programa EUROsociAL, a través de la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET), facilitará una reunión para los centros de Asistencia Legal Anticorrupción con más experiencia y resultados en América Latina y Europa, los días 16, 17 y 18 de julio de 2014. La reunión es uno de los componentes de asistencia técnica asociados al programa de Transparencia y Lucha contra la Corrupción en la región.

La reunión tiene como objetivo global fortalecer las capacidades de los ALAC para procesar denuncias de corrupción, para establecer una colaboración eficaz con las autoridades del Estado, impulsar estrategias de incidencia y transformación de los sistemas de control y rendición de cuentas e incorporar herramientas probadas de monitoreo y evaluación en su trabajo cotidiano. La reunión crea un espacio de discusión y retroalimentación para habilitar el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre los ALAC, con el apoyo de la Fundación CEDDET y el Secretariado Internacional de TI. Sobre esta base, la Fundación CEDDET busca fomentar condiciones seguras y eficaces para la denuncia ciudadana de casos de corrupción en sectores clave de

América Latina, y fortalecer la capacidad de los ALAC para impulsar cambios estratégicos en las normas e instituciones de combate a la corrupción.

Los objetivos específicos de la reunión incluyen:

- 1) Identificar, documentar y retroalimentar buenas prácticas en:
 1. Promover, recoger y atender denuncias ciudadanas.
 2. Creación de protocolos de riesgo y seguridad para atender denuncias ciudadanas.
 3. Construcción de relaciones a largo plazo con autoridades, medios de comunicación y periodistas, facilitando la colaboración, la conducción de procesos de incidencia y el impulso estratégico de reformas y atención a casos.
 4. Conducción de estrategias de intervención para atender los problemas sistémicos que habilitan la corrupción, incluyendo litigio estratégico, reformas legales y adopción de políticas y mecanismos institucionales específicos.
- 2) Crear capacidades específicas en los ALAC para:
 1. Identificar factores de riesgo y desarrollar estrategias, planes y protocolos de seguridad.
 2. Fomentar y procesar casos vinculados al sector seguridad y a programas sociales con foco en poblaciones vulnerables.
 3. Identificar y aprovechar oportunidades de colaboración con medios de comunicación y periodistas de investigación.
 4. Proponer e impulsar estrategias exitosas de transformación de las normas, instituciones y prácticas de control, rendición de cuentas y combate a la corrupción.
- 3) Fortalecer la interlocución, retroalimentación e intercambio horizontal de experiencias y lecciones entre los ALAC y entre estos y las oficinas de apoyo a su labor en el Secretariado Internacional de TI.
- 4) Mejorar las condiciones de seguridad de quienes trabajan en los ALAC y de las personas que denuncian hechos de corrupción u otras violaciones de derechos humanos.
- 5) Fortalecer la colaboración con autoridades judiciales, agencias de protección al denunciante, contralorías y otras entidades de control.

La agenda de discusión propuesta se basa en un diagnóstico comisionado por la fundación CEDDET. El experto a cargo del documento ha entrevistado al staff de los ALAC que participan en la reunión. El documento diagnóstico identifica áreas clave de interés para los ALAC, buenas prácticas, lecciones del trabajo de los ALAC en cada país y recomendaciones específicas para fortalecer sus capacidades. Los hallazgos de este diagnóstico se presentarán el primer día. Posteriormente se organizará la discusión en cinco paneles alrededor de temas clave, para profundizar y discutir con mayor detalle, haciendo posible que los ALAC responsables de las buenas prácticas identificadas y las

lecciones compartidas hablen por sí mismos de lo que han aprendido, facilitando un diálogo directo entre los distintos ALAC.

Estos paneles seguirán un metodología de “discusión facilitada”, en la que un orientador determinado hace una presentación corta del tema a discusión, y formula preguntas específicas a los representantes de los ALAC en el panel para comenzar el diálogo. Hemos seleccionado a los ALAC que presentan en cada panel de discusión según su experiencia, fortalezas y buenas prácticas identificadas por el diagnóstico. Después de dos rondas de discusión en respuesta a las preguntas específicas del facilitador, se abre la discusión a todas/os los participantes para una discusión más amplia y rica.

Los **cinco paneles de discusión** en la agenda son:

1. Lecciones aprendidas del trabajo de apoyo a denunciantes: colaboración con autoridades y perspectiva de largo plazo para atender los retos de proveer asistencia legal especializada. Facilitada por Jorge Romero León.
Países que presentan en el panel: Irlanda, Hungría, Argentina, Venezuela y El Salvador.
2. Los retos de la colaboración e incidencia en el combate a la corrupción. Estrategias para pasar de la defensa de casos a la reforma sistémica. Facilitada por Jacopo Gamba.
Países que participan en el panel: República Checa, Argentina, Guatemala y El Salvador.
3. Buenas prácticas en análisis de riesgo y creación de espacios para discutir los planes y protocolos de seguridad. Facilitada por Luciana Torchiari.
Países que participan en el panel: Irlanda y Honduras.
4. ¿Por qué y cómo trabajar con periodistas de investigación? Lecciones y retos. Facilitada por Mariya Gorbanova.
Países que participan en el panel: Irlanda, Honduras, Guatemala y Venezuela.
5. Buenas prácticas en la construcción de espacios para el aprendizaje y la retroalimentación institucional: ¿cómo documentar y monitorear procesos de interlocución e incidencia; cómo evaluar resultados? Facilitada por Jorge Romero León.
Países que participan en el panel: Honduras, Argentina, Guatemala, República Checa y Hungría.

Además de los espacios de discusión temática, que son el núcleo de la reunión, la agenda propuesta considera dos tipos de espacio adicionales:

1. Sesiones para discutir los mecanismos de apoyo a los ALAC en temas relacionados con seguridad, análisis de riesgo, empoderamiento de la ciudadanía, monitoreo y evaluación; con preguntas específicas para tratar en grupos, y recoger la reacción, respuesta y retroalimentación de los centros.

2. Presentaciones cortas de contexto y trabajo de los ALAC. Permiten a los ALAC presentar en sus propios términos, e independientemente de las preguntas que les pidamos atender en la discusión facilitada asociada a los cinco paneles de discusión. El experto que facilita la reunión considera que este espacio es importante para permitir a los ALAC presentar lo que deseen, cómo deseen, y para que todas/os los participantes se familiaricen más con el contexto que enfrenta el ALAC en cada país. Dado que el espacio es independiente de la discusión temática, asignaremos los espacios por lotería. Se agrupan la presentaciones en cuatro espacios cortos a lo largo de la reunión.

Dada la importancia que tiene para la Fundación CEDDET poder valorar los resultados de la discusión, un experto de la Fundación facilitará una última sesión de cierre y “siguientes pasos”, en la que se recojan puntos clave de la discusión a los que se pueda dar seguimiento, y se identifiquen acciones derivadas de la reunión, compromisos y mecanismos para monitorear actividades. Estos puntos se incorporarán al documento que resulte de la reunión, para extender y complementar el diagnóstico base que se presentará en la reunión.

Anexo II. Lista de referencias y documentos adicionales usados para el diagnóstico

II.1. Documentos de referencia elaborados por el Secretariado Internacional y agencias de cooperación, consultados para la elaboración del diagnóstico. El nombre al final de la referencia es el nombre con que se guardan y ponen los documentos a disposición de la fundación CEDDET, para consulta.

- TI-S, 2007 Manual para la puesta en marcha de los Centros de Asistencia Legal Anti-corrupción. SD1-ALACStartupManual-2007.pdf
- TI-S, 2011 Plan de Implementación de la Estrategia Global 2015. SD15-TISstrategy 2015ImplementationPlan-2011.pdf
- TI-S, 2011 Documento Resumen de Estrategia Global 2015. SD14-TISstrategy2015-2011.pdf
- TI-S, 2013 Informe de actividades para el proyecto GTF085 de la agencia de cooperación internacional del Reino Unido (DFID-UK), para el periodo 2008-2013. SD3-DFID-GTF085-FinalCompletionReport-2013.doc
- TI-S, 2013 Informe de actividades global, Transparencia Internacional, 2013. SD12-TIS-2013ImplementationReport.PDF
- TI-S, 2013 Documento clave para identificar los indicadores de la base de datos para el manejo de casos de los ALAC del Programa de Participación Ciudadana. SD6-TIS-Indicator Annotation-PEP-2013.docx
- TI-S, 2013 Documento con lineamientos para integrar reportes narrativos para el proyecto de financiamiento GTF-065 con la agencia de cooperación del Reino Unido. SD5-DFID-GTF085-NarrativeReportingGuidelines-2013.pdf
- TI-S, 2014. Gráfico, estructura de apoyo para la gestión de riesgos. SD13-TIS-RiskManagementInfrastructureGraph-2014.pdf
- TI-S, 2014. Informe de actividad, reunión entre ALACs de Europa y Rusia para intercambiar experiencias y lecciones. SD2-ALACsYesterdayTodayTomorrowReport-2014.doc
- DFID, 2013 Informe final de evaluación de los resultados del programa de apoyo GTF085, con financiamiento para los ALAC en Transparencia Internacional. SD4-DFID-GTF085-ALACSupportFinalEvaluation-2013.docx

- UE, 2009 Análisis situacional del trabajo de los ALAC a ser apoyado por una estrategia de cooperación en el marco del programa '7th Framework'. SD8-7th-Framework-ALACAnalysis-2009.pdf
- UE, 2012 Informe de actividades de la estrategia de cooperación con apoyo a los ALAC en el marco del programa '7th Framework'. SD9-7thFramework-ALAC-ImplementationReport-2012.pdf
- UE, 2012 Evaluación de impacto de la estrategia de cooperación con apoyo a los ALAC en el marco del programa '7th Framework'. SD10-7thFramework-ALACImprovementEvaluation-2012.pdf
- UE, 2012 Minutas del taller de discusión entre ALACs en el cierre de la estrategia de cooperación con apoyo a los ALAC en el marco del programa '7th Framework'. SD11-7thFramework-ALACTraining-2012.pdf
- UE, 2013 Boletín informativo 'EU Policy Brief' con información de los ALAC en funcionamiento en Europa. SD7-EUPolicyBrief-WorkALACs-Europe-2013.pdf

II.2. Documentos de referencia elaborados presentados al investigador por los ALAC consultados para la elaboración del diagnóstico. El nombre al final de la referencia es el nombre con que se guardan y ponen los documentos a disposición de la fundación CEDDET, para consulta.

- RC, 2014 Resumen del informe de actividades 2012-2013 en inglés, elaborado por el ALAC de la República Checa. ASD1a-CzechRepublic-ANNUALREPORTS-1213.
- RC, 2013 Documento presentación de la Unidad de Investigación en el capítulo de Transparencia Internacional en la República Checa. ASD1b-CzechRepublic-InvestigationUnit.docx
- ES, 2014 Informe parcial de actividades a mayo de 2014 del ALAC en El Salvador. ASD2a-ELSALVADOR-ALACReport-2014.pdf
- ES, 2014 Resumen en prensa de la solicitud de acceso a la información de los correos electrónicos del Presidente y la Corte. ASD2b-ELSALVADOR-PresidentEmailCase.pdf
- Hd, 2012 Informe final de proyecto de financiamiento del ALAC en Honduras, 2012. ASD3a-HONDURAS-ProjectFinalReport-2012.docx
- Hd, 2013 Informe final de proyecto de financiamiento del ALAC en Honduras, 2013. ASD3b-HONDURAS-ProjectFinalReport-2013.docx
- Hd, 2014 Informe final de proyecto de financiamiento del ALAC en Honduras para USAID, 2014. ASD3c-HONDURASProjectFinalReport2014.docx
- Hd, 2012 Manual de procedimiento del Centro de Asistencia Legal Anticorrupción (ALAC) de Honduras. ASD4-HONDURAS-ALACManual-2012.docx
- Hd, 2014 Presentación de 'resultados' logrados por el ALAC para reuniones con donantes. ASD5-HONDURAS-ResultsBrief-2014.pptx
- Hy, 2013 Resumen en inglés del informe de actividades y resultados del ALAC en Hungría para 2012 y 2013. ASD6-Hungary-ALACSummaryAchievements-ENG-2013.docx

- V, 2013 Informe final de actividades del ALAC en Venezuela, 2013. ASD7a-VENEZUELA-ALACFinalReport-2013.pdf
- V, 2014. Resumen de resultados con información agregada de denuncias recibidas por el ALAC en Venezuela. ASD7b-VENEZUELA-CorruptionClaims-Summary-2013.docx
- V, 2014 Manual para denunciar actos de corrupción elaborado por Transparencia Venezuela y el ALAC, 2014. ASD8-VENEZUELA-ManualCorrupcion-2014.pdf
- V, 2014b Manual para denunciar actos de corrupción policial elaborado por Transparencia Venezuela y el ALAC, 2014. ASD8b-VENEZUELA-ManualCorrupcionPolicial-2014.pdf

Anexo III. Directorio de los ALAC participantes en la reunión de Buenos Aires

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción Hungría

Merj Tenni!
Falk Miksa utca 30.
Budapest 1055
Email: online only
Hotlines: online only
Website: <http://merjtenni.hu>

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en la República Checa

Právní poradna Transparency International - Česká republika
Sokolovská 143
180 00 Praha 8
Email: poradna@transparency.cz
Hotline: 00420 773 284 385
Website: <http://www.transparency.cz/>

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en Irlanda

Transparency International (Ireland) 'Speak Up' helpline
The Capel Building
Dublin 7
Email: helpline@transparency.ie
Hotline: 1800 844 866
Website: www.speakup.ie

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en Argentina

Centro de Asesoría Legal y Acción Ciudadana (ALAC)
Piedras 547
Ciudad de Buenos Aires (CP 1070)
Email: coordinador@centroalac.org.ar
Hotline: (5411) 4331-4925
Website: www.centroalac.org.ar

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en El Salvador

Calle Arturo Ambrogi # 411, entre 103 y 105 Avenida Norte

Col. Escalón, San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Email: funde@funde.org

Hotline: PBX (503) 2209-5300

Website: <http://www.funde.org/categories/alach-el-salvador>

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en Guatemala

Asistencia Legal Anticorrupción Ciudad de Guatemala

Avenida Reforma 12-01 zona 10 Edificio Reforma Montufar, nivel 17

Email: alach@accionciudadana.org.gt

Hotline: 1801 8111011

Website: <http://www.accionciudadana.org.gt/denuncias/>

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en Honduras

Asistencia Legal Anticorrupción

Residencial El Trapiche

Segunda etapa, bloque B, casa #25,

Tegucigalpa, FM

Email: info@alachonduras.com

Hotline: 2235 2063 / 2235 2231

Website: <http://alachonduras.com/>

Centro de Asistencia Legal Anticorrupción en Venezuela

Asistencia Legal Anticorrupción

Av. Andrés Eloy Blanco. Edif. Cámara de Comercio de Caracas. Piso 2. Ofic. 2-15

Los Caobos – Caracas

Venezuela

Email: info@alachvenezuela.org

Hotline: 0212-312-26-29 / 0412-312-26-29 / 0416-612-26-29 / 0414-312-26-29

Website: <http://www.alachvenezuela.org>

Más información: <http://www.transparency.org/getinvolved/report>

Consortio Liderado por



Socios Coordinadores



Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

EUROsocial es un programa de cooperación regional de la Unión Europea con América Latina para la promoción de la cohesión social, mediante el apoyo a políticas públicas nacionales, y el fortalecimiento de las instituciones que las llevan a cabo. EUROsocial pretende promover un diálogo euro-latinoamericano de políticas públicas en torno a la cohesión social. Su objetivo es contribuir a procesos de reforma e implementación en diez áreas clave de políticas, en ciertas temáticas, seleccionadas por su potencial impacto sobre la cohesión social. El instrumento del que se dota es el de la cooperación institucional o aprendizaje entre pares: el intercambio de experiencias y la asesoría técnica entre instituciones públicas de Europa y de América Latina.



www.eurosocial-ii.eu