



Actualización Estrategia Institucional

**Renovando nuestra organización
para atender los desafíos
democráticos del siglo XXI**



**Ciudadanía
Inteligente**

Índice General

| | |
|---|-----------|
| I. FCI tras 10 años de historia | 3 |
| a. Historia de FCI | 3 |
| b. Misión y pilares estratégicos de FCI | 3 |
| c. Foco de acción hasta 2018 | 4 |
| II. Marco Analítico | 4 |
| Analizando nuestra estrategia desde un enfoque diferente: sistemas de poder, agentes clave, problemas regionales | |
| a. Desconcentrar qué poder: Tres esferas de poder | 5 |
| b. Actuar en torno a quiénes: Agentes clave | 5 |
| c. Actuar en torno a qué: Tres problemas | 6 |
| III. Desafío FCI | 7 |
| IV. Nueva estructura organizacional | 9 |
| Descripción de áreas FCI | |
| a. Laboratorio de la Democracia Digital | 10 |
| b. Incidencia Regional | 11 |
| c. Dirección | 11 |
| d. Comunicaciones y Relaciones Institucionales | 12 |
| e. Desarrollo Institucional y Sostenibilidad | 12 |
| V. Enfoque 2019 | 14 |
| a. Criterios para la selección del tema | 16 |
| b. Justificación y alineación del enfoque 2019 con el marco analítico | 16 |
| VI. Plan Operativo 2019 | 18 |

I. FCI tras 10 años de historia

a. Historia de FCI

El año 2019, Ciudadanía Inteligente celebrará su décimo aniversario. Este acontecimiento se da en un contexto distinto al que vio nacer la organización, tanto desde el punto de vista interno como externo. Afuera, el contexto político regional y mundial ha cambiado. Las disrupciones económicas, tecnológicas, climáticas, mediáticas y políticas, tanto globales como regionales, han puesto en creciente tensión al sistema democrático. Si durante el siglo XX la democracia se consolidó como forma de gobierno deseada y promovida para los países del mundo, hoy está crecientemente cuestionada.

Hacia adentro, en 2018 se produjo un nuevo cambio de ciclo en la organización, con la llegada de Renata Ávila como nueva directora ejecutiva. Por primera vez lidera la organización una mujer centroamericana, que se ha desarrollado profesionalmente en el ámbito de la defensa de los derechos humanos y los derechos digitales.

Estos dos procesos decantaron en la necesidad de darle un giro a la organización. La Estrategia FCI 2016-2020 necesitaba ser revisada y enfocada, a la vez que la organización requería repensar la estructura operativa que da vida a sus proyectos. Por tanto, a partir de agosto de 2018 se inició un proceso de reflexión estratégica¹, cuyo resultado es este documento. El objetivo principal de este ejercicio es enfocar la estrategia, operación y enfoque temático de FCI para el 2019, y sentar las bases para su operación y análisis estratégico en 2020-2021.

b. Misión y pilares estratégicos de FCI

La misión de FCI es fortalecer las democracias de Latinoamérica, mejorando las reglas del juego e impulsando el empoderamiento ciudadano mediante el uso innovador de tecnologías y la promoción de la transparencia.

La Estrategia 2016-2020 apuesta por el fortalecimiento democrático en tres ejes: 1) democratización de las reglas del juego, 2) empoderamiento ciudadano, y 3) apertura de la gestión pública, a través de la creatividad y las nuevas tecnologías.

Uno de los elementos centrales de la misión de FCI se refiere al uso innovador de la tecnología. Sin embargo, los últimos años nos obligan a volver a mirarla con un lente crítico. La concentración de poder, con tendencias autoritarias, combinada con el poder monopólico y modelo económico de ciertas tecnologías (por ejemplo y de manera preponderante las redes sociales), están poniendo en riesgo a la democracia. Esto, en la región, se combina con los ya consolidados monopolios mediáticos, financieros y de las telecomunicaciones. La tecnología de hoy ya no puede verse como la fórmula mágica que fortalecería a las democracias. Su potencial disruptivo, usado por los más poderosos, ha resultado en casos concretos en control y manipulación social, sin que exista salvaguarda alguna para limitar su creciente influencia. FCI debe entonces desarrollar intervenciones clave que nos hagan recuperar terreno para revertir este proceso.

¹ Este proceso contempló las siguientes actividades: realización de entrevistas individuales, por parte de la Dirección al equipo ejecutivo, presenciales y a través de cuestionarios (agosto-noviembre); elaboración colectiva de un "Diagnóstico Regional sobre la Calidad de las Democracias" (septiembre-octubre); retroalimentación colectiva de la propuesta de nuevo enfoque estratégico (noviembre); jornada de presentación de enfoque estratégico y planificación operativa 2019 (noviembre); redacción de documento final y presentación al Directorio (diciembre); conversaciones con donantes y potenciales donantes, conversaciones con expertos, análisis del espacio internacional en temas relacionados con la misión de FCI (agosto-noviembre).

c. Foco de acción hasta 2018

En esta década de trabajo, nos abocamos a incidir en la esfera de acción del Estado nación en un contexto particular: Chile. Si bien la idea de regionalizar la organización ha sido una intención presente, es un esfuerzo todavía pendiente para FCI. Lo anterior ha limitado también nuestra capacidad de acción en otras esferas que han desafiado y descentralizado el poder del Estado: el poder no soberano tanto local como transnacional. En algunos casos, estas esferas de poder se han convertido en una seria amenaza para las democracias.

Hoy, a diez años de nuestra fundación, nos enfrentamos a un Estado nación que no nos ha entregado lo prometido. El poder permanece concentrado y las democracias se encuentran cuestionadas y amenazadas a nivel local, nacional y transnacional. Esto abre una oportunidad para que nuestra organización explore nuevas estrategias, metodologías y tecnologías para ampliar su espectro de acción y potenciar su impacto.

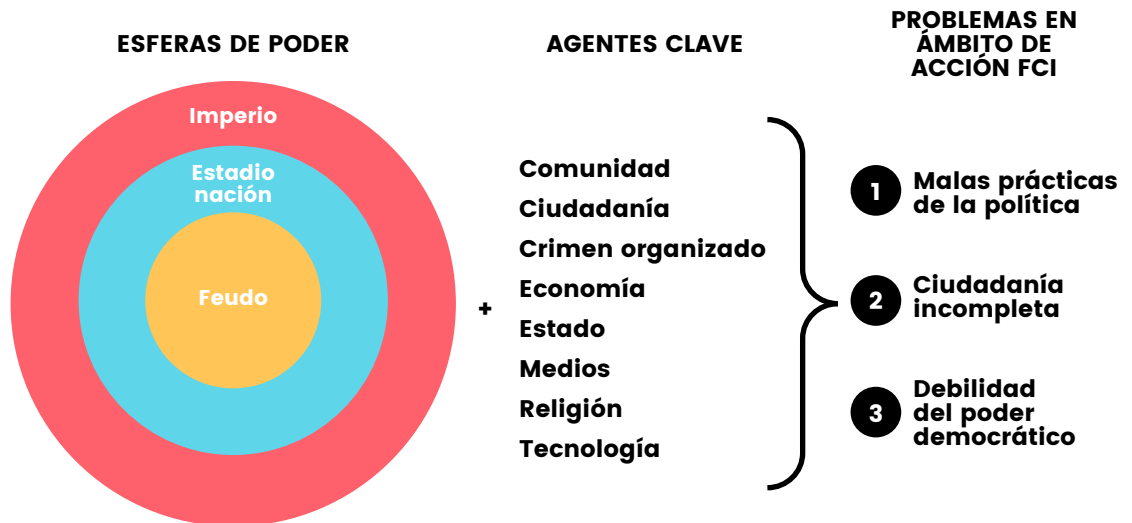
II. Marco Analítico

Analizando nuestra estrategia desde un enfoque diferente: esferas de poder, agentes clave, problemas regionales

El proceso de reflexión estratégica se nutrió de la elaboración colectiva de un Diagnóstico Regional, que busca identificar potenciales amenazas a la democracia para delinear estratégicamente el trabajo de FCI para los próximos años. Este documento partió de la Estrategia 2016-2020 de la fundación, abriendo una reflexión en torno a la misión de desconcentrar el poder en América Latina, cuyas principales conclusiones fueron:

1. Necesidad de repensar las esferas de poder, y dónde se concentra este.
2. En función de lo anterior, definición de agentes clave de acción acordes al diagnóstico regional actual.
3. Definición de tres problemas clave que guíen el actuar de FCI y permitan enfocar su trabajo en un contexto político que ha cambiado y tiene nuevos desafíos.

FIGURA 1
MARCO ANALÍTICO PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIA FCI



a. Desconcentrar qué poder: Tres esferas de poder

Durante el siglo XX, la democracia se consolidó como forma de gobierno deseada y promovida para los países del mundo. Este proceso se llevó a cabo a través de la consolidación del Estado nación como ente organizador de la vida social y política. El nacimiento del Estado moderno asume la superación de otros sistemas de poder históricos: el feudalismo y el imperialismo, respectivamente. Para los fines de este enfoque estratégico, utilizaremos dichos términos para referirnos a sistemas de poder que tensionan al Estado moderno. No los consideramos soberanos, ya que no se rigen por las lógicas formales y constitucionales que le dan forma al Estado moderno como entidad organizadora de la vida.

- **Estado nación:** forma occidental y moderna de organización de la vida social y política. Se basa en el monopolio del control de la fuerza por parte del Estado. En su versión democrática, recibe la soberanía desde el mandato del pueblo. Requiere de la separación del poder en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. En un Estado de derecho, se busca asegurar los debidos contrapesos entre poderes, así como que existan garantías para que la ciudadanía no sea sometida a la fuerza y violencia del poder sin el debido proceso.
- **Feudalismos:** formas locales de articulación del poder que se escapan al control del Estado. Formas de poder "no soberano" local, tanto positivas como negativas desde un punto de vista de fortalecimiento democrático. Ejemplos: narcotráfico, paramilitarismo, Movimiento Sin Tierra, Ejército Zapatista de Liberación Nacional.
- **Imperios:** formas transnacionales de articulación del poder que se escapan del control del Estado nacional. Formas de poder "no soberano" transnacional, tanto positivas como negativas desde un punto de vista de fortalecimiento democrático. Ejemplos: tratados de libre comercio, Google, Facebook, Banco Mundial, Naciones Unidas, Vía Campesina, Walmart.

La propuesta de este marco analítico es extender la mirada y el trabajo de FCI, en el sentido de considerar en su actuar las esferas de poder feudales e imperiales. Es importante entender que el poder no solo se concentra a nivel nacional y en torno al Estado y los poderes que buscan incidir en él (por ejemplo, empresariado y sociedad civil). El poder también se concentra a nivel local y transnacional, con impacto en el actuar del Estado y en todos los actores que tradicionalmente se organizan en torno a este, como la sociedad civil y el sector privado.

b. Actuar en torno a quiénes: Agentes clave

Una vez identificadas las esferas de poder, es importante definir agentes relevantes a la hora de actuar en estas tres esferas. El Diagnóstico Regional y la reflexión colectiva nos permitieron identificar los siguientes agentes clave para la misión de desconcentrar el poder en la región:

- **Comunidad:** grupos de personas organizadas en torno a algún principio común, con distintos niveles de formalidad y estructura. Se diferencia de la ciudadanía en general, ya que estos grupos establecen límites claros de pertenencia/no pertenencia no relacionados con el poder formal de los Estados nación.
- **Ciudadanía:** toda persona que se encuentre localizada en América Latina y/o que se ve afectada por decisiones, acciones u omisiones que se tomen en la región.
- **Crimen organizado:** grupos organizados a nivel local, nacional o transnacional que llevan a cabo actividades empresariales relacionadas con actividades ilegales, generalmente con fines lucrativos, aunque también pueden tener motivaciones de otro tipo (por ejemplo, políticas).
- **Economía:** sistema que organiza el intercambio de bienes y servicios, a nivel local, nacional y transnacional.
- **Estado:** forma moderna de organización de la vida social y política. Posee el monopolio de la fuerza y es una empresa de dominio que requiere administración continua.

- **Medios de comunicación:** instrumentos y canales de información y comunicación. Incluyen medios escritos, radios, televisión, en formatos tradicionales como nuevos medios (internet, redes sociales).
- **Religión:** sistema de creencias que organiza la vida normativa y espiritual de las personas basado en poderes que exceden el quehacer humano.
- **Tecnología:** técnicas, habilidades, métodos y herramientas para resolver problemas.

c. Actuar en torno a qué: Tres problemas

Considerando el contexto histórico regional y la misión de FCI, es posible encontrar y agrupar en tres grandes categorías los problemas que enfrenta América Latina en torno a la democracia. Estos son:

DEBILIDAD Y CAPTURA DEL PODER DEMOCRÁTICO

Se enfoca en la relación del poder político con otras fuentes de poder alojadas en nuestras sociedades que ponen en riesgo la soberanía democrática, es decir, la verdadera capacidad de que las decisiones que el Estado define a través de sus procesos sean reconocidas, respetadas y, en consecuencia, transformen la experiencia de vida de las personas. Algunos subproblemas de esta categoría son:

- Concentración de la riqueza
- Paraísos fiscales
- Dependencia del sistema financiero internacional
- Políticas de austeridad impuesta y aumento de la deuda pública
- Privatizaciones y debilitamiento del estado de bienestar
- Peso hegemónico de Estados Unidos e incremento de la influencia de China en la región
- Medios de comunicación masivos al servicio de intereses privados
- Polarización social
- Aumento de tecnologías de vigilancia y control social.

MALAS PRÁCTICAS DE LA POLÍTICA

Problemas observados en las instituciones, mecanismos y procesos a través de los cuales opera la democracia. Muchos de estos problemas repercuten en el prestigio mismo de la política, desvirtúan sus decisiones y hacen trabajar a la política a favor de unos pocos. Se refiere a cómo funciona el poder en su dinámica interna, así como a cuáles son los problemas que este tiene para ser efectivamente democrático y sustentable, trabajando en el mejor beneficio de la ciudadanía. Algunos subproblemas de esta categoría son:

- Crisis de representación
- Pérdida de confianza en las instituciones y en la democracia como forma de gobierno
- Pérdida de la confianza en las elecciones
- Pérdida de efectividad de la vigilancia de procesos electorales
- Populismos autoritarios
- Hiperpresidencialismo
- Clientelismo
- Corrupción
- Lawfare o uso de la ley con fines políticos
- Insuficiencia del voto como medio de representación.

CIUDADANÍA INCOMPLETA

Dificultades y desafíos que enfrenta la ciudadanía y grupos específicos para ejercer su ciudadanía política y social. Brechas que existen en el ejercicio de los derechos ciudadanos. Algunos subproblemas de esta categoría son:

- a. Vulnerabilidad económica, social y ambiental
- b. Precariedad urbana y abandono rural
- c. Migración económica
- d. Desigualdad digital
- e. Violencia política
- f. Falta de formación ciudadana
- g. Desinformación
- h. Desigualdades socioeconómicas.

III. Desafío FCI

La respuesta que formulemos desde FCI ya no puede ser únicamente acción enfocada a mejorar las reglas del juego y distribuir el poder a nivel de Estado. **El desafío de FCI se refiere a desconcentrar el poder en las tres esferas que afectan nuestro sistema democrático.** Eventos recientes a nivel mundial y regional nos enfrentan a un contexto muy distinto al de 2009, año de fundación de FCI:

- **América Latina como región desigual:** A pesar del boom de las commodities y la bonanza económica de la década del 2000, América Latina y el Caribe no logran traspasar su riqueza a todos los sectores de la población. Al día de hoy sigue siendo la región más desigual del planeta.
- **La riqueza se sigue concentrando:** La población que está bajo la línea de pobreza no lo está por insuficiencia productiva o económica, sino porque el ingreso está mal distribuido.
- **No hay participación plena en el sistema político:** A pesar de haberse logrado, durante la primera década del siglo, la elusiva mezcla de aumentar el crecimiento disminuyendo la desigualdad, esto no se ha hecho a un ritmo que permita la participación plena de la ciudadanía en su sistema político.
- **Descrédito y desconfianza en las instituciones:** Asistimos a un creciente descrédito y desconfianza de las instituciones y la democracia. Según Latinobarómetro, la satisfacción con la democracia en América Latina ha ido cayendo sostenidamente desde 2010, bajando de un 60% en 2009 a un 36% en 2017. Los partidos políticos como mediadores de la representación han perdido legitimidad y confianza, lo que abre la pregunta sobre qué tipo de instituciones tomarán (o deberían tomar) ese espacio.
- **La democracia se ha vuelto un sistema impopular:** Es importante entender que cuando queremos mejorar las democracias (sobre todo en su forma representativa) estamos proponiendo mejorar un sistema altamente impopular, que conecta en el discurso con las insatisfacciones, carencias e injusticias que sienten las personas en su cotidiano.
- **Auge de discursos y gobiernos autoritarios:** discursos y gobiernos autoritarios han tomado fuerza. En el mundo, observamos el auge de la extrema derecha, de nacionalismos conservadores y de un discurso autoritario anti derechos. Ejemplos son los gobiernos de Donald Trump, en Estados Unidos, y János Áder, en Hungría. En Europa, observamos la entrada en escena de partidos como la Alternativa para Alemania (AfD), Vox (España), la Unión Democrática del Centro (SVP) (Suiza), o el gobierno de Theresa May, en el Reino Unido, y el fenómeno del Brexit.

En América Latina el panorama no es más alentador:

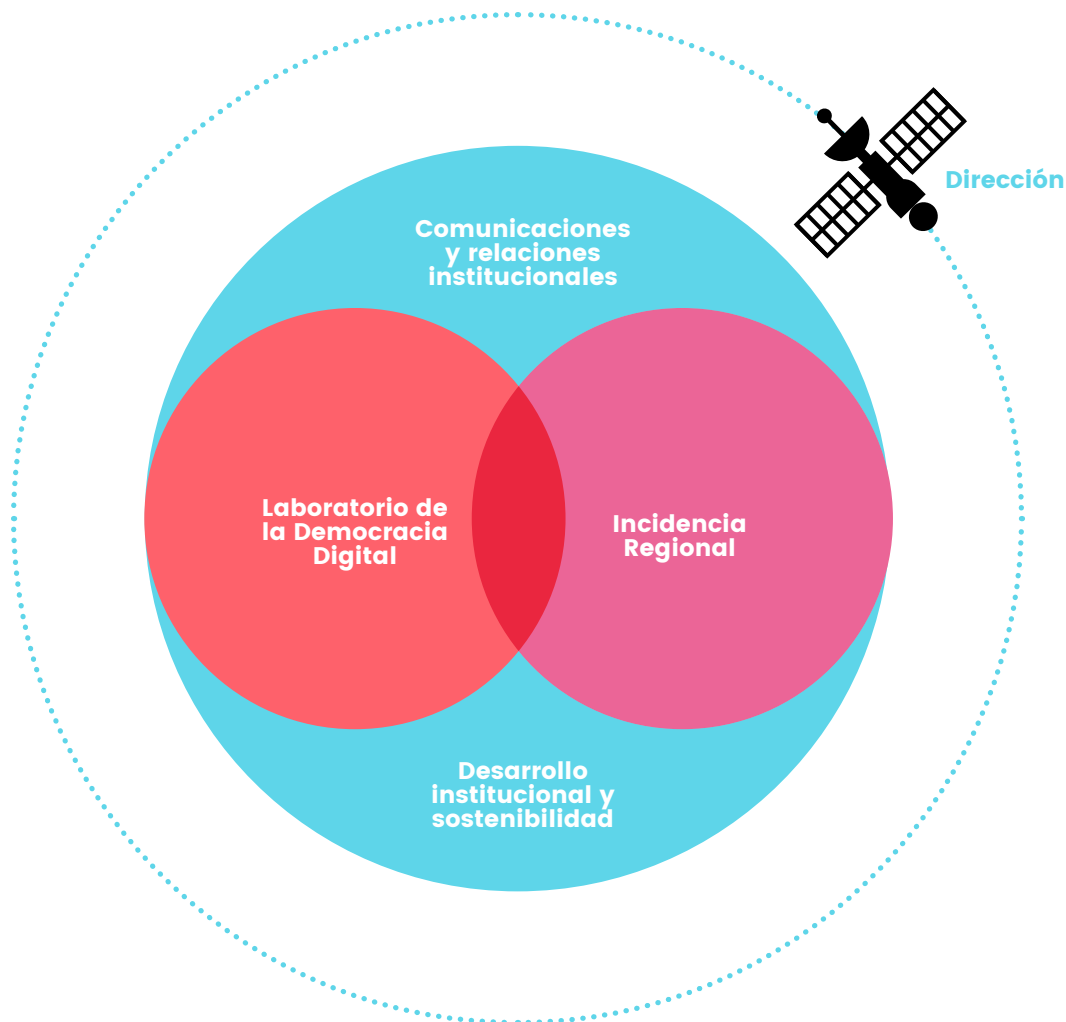
- **Autoritarismos de izquierda (Cuba, Nicaragua, Venezuela):** los gobiernos de Miguel Díaz-Canel, Daniel Ortega y Nicolás Maduro, si bien de una orientación ideológica cercana a la izquierda, han sucumbido a prácticas autoritarias y vulneratorias de derechos humanos.
- **Cleptocracia de derecha (Centroamérica, Triángulo Norte):** la precariedad y ausencia del Estado, especialmente en el Triángulo Norte, han forzado a miles de personas a migrar, mientras que quienes permanecen viven en condiciones de vulnerabilidad económica, social, política y ambiental extrema.
- **Crisis de gobernabilidad (Argentina, Bolivia, Chile):** hacia el sur, observamos que Bolivia enfrenta un escenario crecientemente complejo. El gobierno de Evo Morales ha logrado importantes avances en materia socioeconómica, pero a costa de cerrar espacios para la sociedad civil y de perpetuarse en el poder. Recientemente, Morales ha buscado maneras dudosas para perpetuarse en el poder. En Argentina, asistimos a una crisis de gobernabilidad ante las medidas de austeridad del gobierno de Mauricio Macri, con consecuencias inciertas. Chile también se suma a esta crisis, con las fuerzas militares y de seguridad envueltas en escándalos graves de corrupción y vulneración de derechos humanos. La intervención de comunidades y territorios Mapuche, y la muerte de un comunero a manos de fuerzas policiales abre un flanco importante de crisis para el gobierno chileno.
- **La amenaza de Brasil a los derechos humanos:** recientemente, este país eligió como presidente a Jair Bolsonaro, quien llegó al poder con un discurso abiertamente racista y contrario a la diversidad, las mujeres y las personas más vulnerables. Su gobierno supone un riesgo para la defensa de los derechos humanos y para la igualdad de condiciones y oportunidades de todas las personas. Cabe destacar, sin embargo, que fueron las mismas reglas del juego las que llevaron, en una elección aparentemente libre y justa, a Bolsonaro al poder.
- **México a prueba:** a principios de diciembre tomó el mando la administración de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), abriendo un espacio de esperanza democratizadora para la región, pero también de incertidumbre respecto a las complejidades que tendrá un gobierno de esas características, considerando las expectativas y los problemas históricos y estructurales sobre los cuales busca actuar.
- **Fallo del sistema regional para enfrentar crisis política:** lo anterior ocurre en un contexto donde organizaciones como la Organización de los Estados Americanos (OEA) no logran enfrentar las crisis políticas de la región con efectividad, a la vez que organizaciones regionales (como UNASUR) son desmanteladas.

IV. Nueva estructura organizacional

Descripción de Áreas FCI

Para atender este desafío de forma ágil e integral, FCI ha diseñado una nueva estructura organizacional. Esta estructura comprende dos áreas de operación: el Laboratorio de la Democracia Digital y el área de Incidencia Regional, sostenidas a su vez por tres áreas de soporte estratégico: Comunicaciones y Relaciones Institucionales, Desarrollo Institucional y Sostenibilidad, y Dirección. Las funciones generales y objetivos de esta nueva estructura organizacional se comparten a continuación.

FIGURA 2
NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FCI



a. Laboratorio de la Democracia Digital

Desde su creación, FCI ha sido una de las organizaciones más innovadoras en la región en cuanto al diseño y al uso de herramientas tecnológicas para fomentar la participación de la ciudadanía en procesos políticos. La creación del Laboratorio de la Democracia Digital busca potenciar este posicionamiento, así como la experiencia acumulada de nuestra organización para dar un giro a las propuestas tecnológicas que impactan nuestras democracias, así como las que hemos desarrollado en estos diez años. La relevancia que ha cobrado la tecnología, los nuevos medios y canales que conectan a la política con la ciudadanía nos obligan a revisar los criterios con que diseñamos nuestras herramientas, repensar cómo vincularlas con las plataformas que la gente usa, así como con las formas y canales de comunicación con las que las mayorías se identifican hoy.

Por tanto, el Laboratorio de la Democracia Digital, tendrá como objetivo **co-crear ágilmente soluciones tecnológicas e inclusivas para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades para la democracia**. El mantra del Laboratorio de la Democracia es innovar profundizando. El Laboratorio aprovechará su cercanía a los procesos políticos para observar los mismos y, a través de la investigación aplicada, generar ideas de solución que le permitan defender dichos procesos y evitar su captura. Este espacio estará a cargo de analizar las distorsiones que sufre la democracia en las tres esferas de poder descritas anteriormente y sugerirá intervenciones oportunas.

El Laboratorio funciona atacando el desarrollo de soluciones desde cuatro áreas: 1) la **investigación**, que asegura la profundidad de lo propuesto; 2) la **innovación**, que se preocupa de la novedad y vanguardia de las soluciones; 3) la **tecnología**, que se encarga de aplicar las mejores herramientas tecnológicas disponibles con una mirada crítica; y, 4) el **diseño**, que promueve y asegura un lenguaje visual amigable y centrado en la experiencia usuaria.

El Laboratorio desarrolla tres tipos de soluciones: plataformas (por ejemplo, Vota Inteligente), investigaciones (por ejemplo, estudio de desigualdad digital) y desafíos, que son soluciones que combinan elementos de plataforma y de investigación (por ejemplo, Tech Challenge). Cada tipo de solución genera aprendizajes que son aplicables a todo el trabajo futuro del Laboratorio.

Las plataformas que entran al laboratorio pasan por una fase de investigación, que determina dónde se sitúa el problema que estas buscan atender, en cuanto a sus antecedentes históricos, académicos y de experiencias previas. En base a esta delimitación, el equipo se reúne a analizar soluciones posibles a los desafíos propuestos, de los que surge mínimos productos viables y prototipos de desarrollo y diseño. Luego de esto, viene una fase de prueba que considera iteraciones entre las áreas para solucionar problemas que surjan. Una vez concluida la prueba, se evalúa en conjunto y se sacan lecciones para nuevas aplicaciones. En tanto, las investigaciones y reportes son supervisadas por la coordinación de investigación y ejecutadas por esta y el resto del equipo.

b. Incidencia Regional

Durante los últimos años, FCI se ha posicionando y tendido redes en distintos países a nivel latinoamericano a través de la transferencia de herramientas tecnológicas, participación en redes y la formación de liderazgos emergentes. Sin embargo, no ha logrado consolidar una presencia y acción de carácter regional. Los grandes desafíos democráticos, tanto retos como oportunidades, requieren de organizaciones con capacidad de respuesta rápida, de articulación y apertura de espacios donde variadas posiciones políticas se encuentren y renueven. Consideramos que FCI puede potenciar estas capacidades, construyendo sobre la experiencia y la red de la Escuela de Incidencia, el trabajo con AbreLatam, así como las habilidades y redes del equipo en Brasil y Chile.

Es por esto que el área de Incidencia Regional tendrá por objetivo **impulsar acciones colectivas, con efectos regionales, para la defensa y profundización de la democracia**. Las acciones coordinadas por esta área estarán alineadas con el enfoque temático anual de FCI, sin embargo, serán lo suficientemente flexibles para aprovechar coyunturas políticas y sociales, así como para adaptarse a las necesidades regionales y las alianzas que se forjen.

Incidencia Regional fomenta los espacios de resistencia y profundización democrática en la región desde tres áreas: 1) **formación e información**, tanto en el traspaso de herramientas y formación de líderes emergentes, como haciendo disponible información para la acción ciudadana a través de nuestros canales y redes de cooperación; 2) **articulación para la acción**, generando espacios de trabajo colaborativo y coordinado territorialmente para resistir a las grandes amenazas que van en aumento en el contexto político de la región; 3) **incidencia**, influyendo en los espacios de poder para concientizar y/o entregar propuestas de solución de política pública y buenas prácticas sobre los desafíos que enfrentamos para la sustentabilidad democrática en la región.

c. Dirección

La Dirección de FCI se integra por tres roles fundamentales para el sostén de la organización: la dirección ejecutiva, la subdirección y la coordinación de administración y finanzas. Esta área asegura la visión estratégica de la organización, su sostenibilidad y eficiencia administrativa y financiera, un marco de remuneraciones competitivas y crecimiento profesional del equipo, así como una adecuada cultura de trabajo. Por tanto, la Dirección de Ciudadanía Inteligente tiene el objetivo de **orientar la visión estratégica y consolidar alianzas institucionales; así como velar por una gestión adecuada de los recursos humanos, físicos y financieros, asegurando condiciones laborales del siglo XXI**.

La dirección ejecutiva tiene el rol de establecer una visión clara de los desafíos e impactos que buscamos tener como organización; así como de acercar a instituciones clave para proyectar nuestro trabajo y asegurar los recursos necesarios que permitan la ejecución de las actividades programadas. Por su parte, la subdirección está a cargo del desarrollo y socialización de lineamientos y políticas de trabajo claras, que reflejen las necesidades del equipo y permitan una operación efectiva para el alcance de los objetivos institucionales, así como de darle seguimiento a la operación de la organización. Finalmente, la coordinación de administración y finanzas es responsable de velar por el uso eficiente de los recursos financieros de la organización y de realizar cualquier trámite necesario para mantener la regularidad fiscal de los procesos administrativos y financieros.

d. Comunicaciones y Relaciones Institucionales

El impacto de nuestras acciones puede potenciarse con alianzas estratégicas, así como con mensajes y canales de difusión adecuados. El área de comunicaciones y relaciones institucionales vela por una narrativa y una estética organizacional alineada con nuestra misión y nuestros valores. Asimismo, busca que el equipo ejecutivo comparta nuestros logros y desafíos a través de un lenguaje compartido. Además, esta área da seguimiento a relaciones institucionales para concretar colaboraciones estratégicas para la organización.

Por tanto, el objetivo de esta área es **posicionar a Fundación Ciudadanía Inteligente como la organización latinoamericana que piensa e innova en nuevas herramientas y narrativas para el fortalecimiento democrático y la solución de las nuevas amenazas de la región.**

Esta área está compuesta por tres roles específicos. El primero de ellos es el de coordinación de comunicaciones y tiene como objetivo ejecutar de forma efectiva y eficiente la estrategia comunicacional de la fundación. Esta posición asegura la alineación con directrices emanadas desde las áreas de Dirección y Desarrollo Institucional y Sostenibilidad, la difusión de los mensajes clave de la organización y un flujo de comunicación adecuado con el resto de las áreas. El segundo rol corresponde al de la coordinación de relaciones institucionales y está enfocado en la construcción y mantención de relaciones institucionales con socios, clientes y potenciales aliados, velando por el posicionamiento externo de Ciudadanía Inteligente. El área cuenta con apoyo constante de diseño para la creación de piezas gráficas para redes sociales, campañas, blog, web, envío de contenido a socios, clientes y potenciales aliados, entre otros.

e. Desarrollo Institucional y Sostenibilidad

Es fundamental incorporar acciones de fortalecimiento institucional al centro de la estrategia de FCI. La sostenibilidad y el adecuado acceso a recursos; el entendimiento y adopción de la misión por el equipo y la consecuente alineación de los proyectos con esta; la puesta en marcha de mecanismos para la evaluación y mejora de proyectos; así como el buen gobierno, son aspectos centrales para poder alcanzar nuestros objetivos institucionales.

Por tanto, esta área se conforma con el objetivo de **consolidar una organización resiliente y ágil, que cuenta con un sistema de gobernanza efectivo y con mecanismos de evaluación que le permitan cumplir su misión, y que cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, logrando una estabilidad y crecimiento a largo plazo.**

El equipo de esta área se conforma por una especialista en sostenibilidad que está a cargo de dirigir la ejecución de la estrategia de sostenibilidad de la fundación. Esta persona investiga sobre instituciones con interés de aportar recursos financieros o en especie a la organización, ofreciendo servicios o *redeployments* de nuestras herramientas, o bien alianzas y desarrollo de proyectos de acuerdo a intereses y relación. Asimismo, coordina la concreción de alianzas operativas, apoya a la Dirección en el cultivo de relaciones con actuales y potenciales donantes, y organiza al equipo involucrado, generando los materiales y los mecanismos necesarios para procesos de postulación a recursos ágiles y eficientes.

Por último, se preocupa de instalar competencias, herramientas y procesos que faciliten al resto del equipo el trabajo relacionado con esta área, y aseguren la institucionalización de las prácticas de sostenibilidad. Por otra parte, se encuentra la especialista en desarrollo institucional, quien trabaja de la mano con la Dirección y los equipos operativos de Ciudadanía Inteligente para asegurar que existe una alineación entre la estrategia y la operación de la organización. Esta persona tiene a su cargo la generación de una planificación estratégica y operativa anual, que permita tener claridad sobre los objetivos institucionales y los resultados esperados que busca alcanzar la organización a través de sus acciones. A su vez, esta persona está a cargo de generar los mecanismos y sistemas de medición necesarios que permitan al equipo evaluar sus proyectos, con un objetivo de mejora ágil y de documentación de lecciones aprendidas y logros para que estos sean compartidos con donantes y alianzas estratégicas.

TABLA 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FUNDACIÓN CIUDADANÍA INTELIGENTE

| | ÁREA | OBJETIVO |
|--------------------------------|---|--|
| ÁREAS DE OPERACIÓN ESTRATÉGICA | LABORATORIO DE LA DEMOCRACIA DIGITAL | Co-crear ágilmente soluciones tecnológicas e inclusivas para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades para la democracia |
| | INCIDENCIA REGIONAL | Impulsar acciones colectivas, con efectos regionales, para la defensa y profundización de la democracia |
| ÁREAS DE SOPORTE ESTRATÉGICO | DIRECCIÓN | Orientar la visión estratégica y consolidar alianzas institucionales, velando por una gestión adecuada de los recursos humanos, físicos y financieros, así como asegurando condiciones laborales del siglo XXI |
| | COMUNICACIONES Y RELACIONES INSTITUCIONALES | Posicionar a FCI como la organización latinoamericana que piensa e innova en nuevas herramientas y narrativas para el fortalecimiento democrático y la solución de las nuevas amenazas de la región |
| | DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD | Consolidar una organización resiliente y ágil, que cuenta con un sistema de gobernanza efectivo y con mecanismos que permiten cumplir su misión, y que cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, logrando una estabilidad y crecimiento a largo plazo |

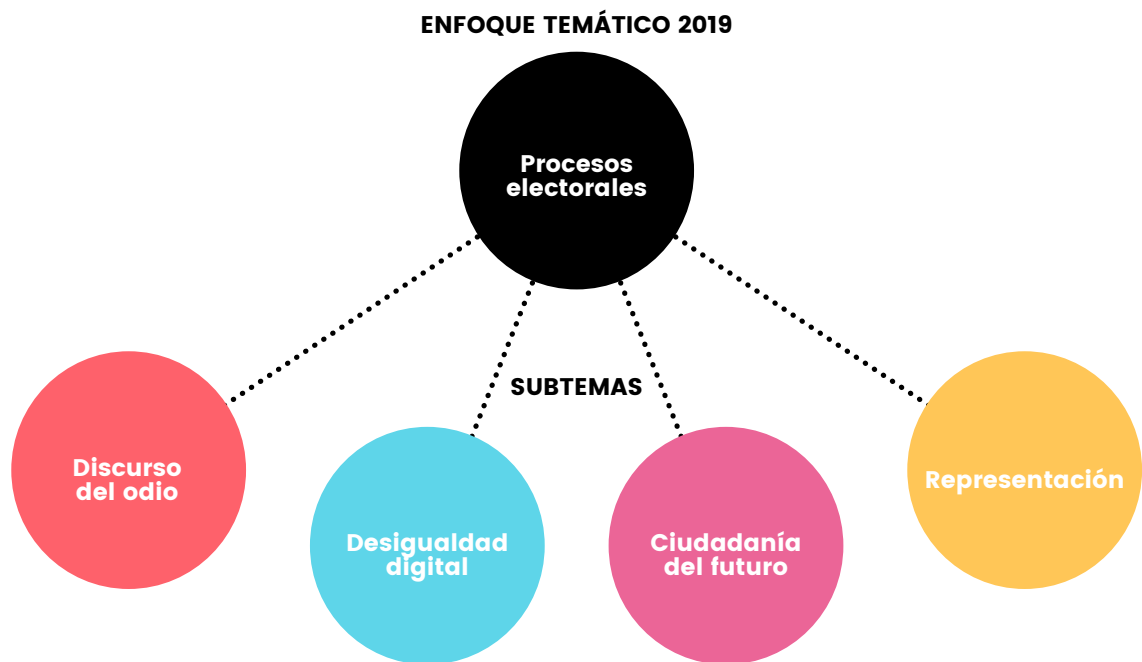
V. Enfoque 2019

El proceso de reflexión estratégico dio como resultado un diagnóstico con varias necesidades de orden estratégico y operativo:

- Establecer nuevo enfoque estratégico a la luz de cambio de contexto global y regional
- Repensar la estructura operativa de la fundación, para que permita y se adecúe a estos nuevos desafíos temáticos y operativos
- Avanzar decididamente en una estrategia de regionalización de la organización
- Avanzar en lograr un balance en las cargas de trabajo, necesidades de la fundación y contar con un equipo que pueda llevarlas a cabo
- Profundizar la estrategia de sostenibilidad de la fundación
- Avanzar en la elaboración de planeaciones operativas y estratégicas, para avanzar hacia una organización alineada y con foco en su trabajo.

Para poder hacer frente a estos desafíos, se procedió a definir un enfoque temático para el año 2019.

FIGURA 3
ENFOQUE TEMÁTICO 2019 Y SUBTEMAS



Los procesos electorales comprenden tanto lo electoral como lo pre y post electoral. Es decir, nos interesa el proceso electoral y no solo el momento de las elecciones mismas. A partir de esta temática general, se definen los siguientes subtemas:

TABLA 2
SUBTEMAS ENFOQUE TEMÁTICO 2019

| TEMA | ALCANCE | TEMAS RELEVANTES A CONSIDERAR EN EL CONTEXTO DIGITAL |
|------------------------------|--|---|
| DISCURSO DE ODIO | Para los contextos electorales, nuestro trabajo tratará de fomentar el diálogo incluyente que incentive la tolerancia y que fortalezca la democracia, con la implementación de políticas públicas, acciones ciudadanas y soluciones de metodologías y tecnologías que lo faciliten. | <ul style="list-style-type: none"> → Neutralidad en la Red → Anonimato → Libertad de Expresión en Línea → Privacidad y Protección de Datos Personales |
| DESIGUALDAD DIGITAL | Para los contextos electorales, nuestro trabajo buscará explorar las nuevas barreras a la participación democrática, el acceso a la información pública y la interacción con el Estado de las personas en relación a sus niveles de conectividad, habilidades y acceso. | <ul style="list-style-type: none"> → Acceso a Internet → Acceso al Conocimiento y a la Información → Neutralidad en la Red → Privacidad y Protección de Datos Personales |
| CIUDADANÍA DEL FUTURO | ¿Cómo se está transformando el rol de la ciudadanía más allá del voto? ¿Cómo incluir en las prácticas democráticas a las voces sin votos, por su edad o situación migratoria? ¿Cómo evitar que la buena ciudadanía se transforme en una forma de crédito social, que premie o restrinja derechos basado en el monitoreo constante de los ciudadanos y sus hábitos? ¿Qué formas de ciudadanía están ejerciendo las nuevas generaciones? | <ul style="list-style-type: none"> → Privacidad y Protección de Datos Personales → Derecho a la Reunión y Manifestación en la Era Digital → Neutralidad en la Red → Acceso a Internet → Anonimato → Transparencia Algorítmica |
| REPRESENTACIÓN | Desarrollaremos herramientas, políticas y campañas para asegurar la expresión y participación política de los grupos excluidos del ejercicio del poder en Latinoamérica. Parte de este trabajo será exploratorio, tratando de revertir herramientas que hoy están siendo utilizadas para excluir y marginar, como herramientas de acción afirmativa en todas las soluciones tecnológicas que llevemos a cabo. | <ul style="list-style-type: none"> → Libertad de Expresión en Línea → Transparencia Algorítmica → Privacidad y Protección de Datos Personales → Neutralidad en la Red |

a. Criterios para la selección del tema

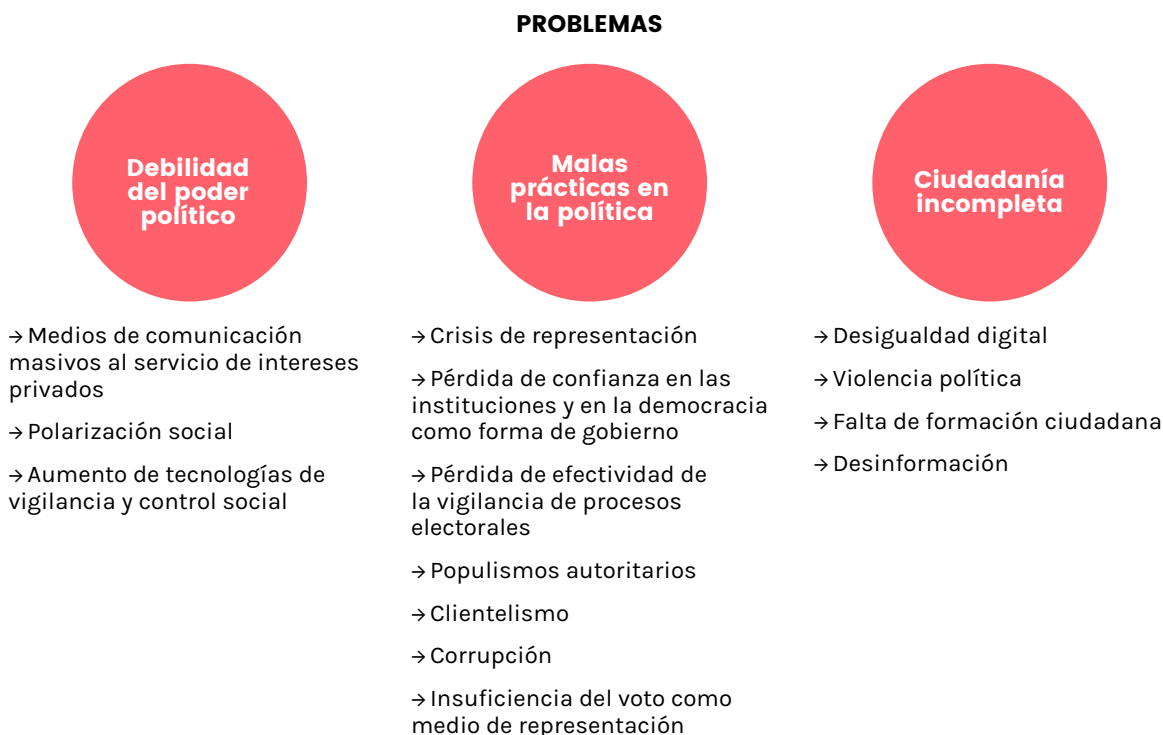
Para poder avanzar en esta definición, se utilizaron los siguientes criterios.

- **Alineación con misión FCI:** El proyecto nos acerca a alcanzar nuestra misión como organización.
- **Capacidad de obtener financiamiento:** Fuerte interés de donantes para apoyar dichos proyectos en el mediano plazo.
- **Capacidad de ejecución:** Tenemos internamente las habilidades y capacidades para una ejecución exitosa.
- **Capacidad de evaluación:** Es posible generar indicadores que permitan medir los resultados e impacto del proyecto.
- **Capacidad de escalamiento:** Existe la oportunidad de replicar el proyecto en nuevos espacios, ya sea por su facilidad de reimplementación y/o por un vacío operativo en la región.
- **Potencial de impacto:** El proyecto tiene el potencial de transformar el problema específico que buscamos resolver.

b. Justificación y alineación del enfoque 2019 con el marco analítico

El enfoque temático seleccionado propone trabajar un ámbito de acción en que FCI tiene amplia experiencia y que está al centro de los desafíos de las democracias del siglo XXI. Utilizando nuestro nuevo marco analítico, se busca pensar en los procesos electorales desde una mirada regional, entendiendo el poder en sus tres esferas de acción: local, nacional y transnacional.

FIGURA 4
RELACIÓN ENTRE ENFOQUE TEMÁTICO Y MARCO ANALÍTICO FCI



AGENTES CLAVE

Ciudadanía

- Sociedad civil trabajando incidencia en temas electorales
- Graduados de Escuela de Incidencia

Estados a nivel regional

- De América Latina
- Autoridades electorales de los países

Medios de comunicación

- Independientes
- Buscar espacios creativos

Empresas de tecnología

- Incidencia respecto de efectos de sus prácticas en procesos electorales

TERRITORIOS DE ACCIÓN



VI. Plan operativo 2019

A continuación presentamos el Plan Operativo 2019 de Ciudadanía Inteligente. En este documento se encuentra un plan detallado de resultados esperados, metas, indicadores y cronograma de hitos clave para todas las áreas de la fundación. Es importante mencionar que las metas de cada proyecto están orientadas a generar soluciones específicas a los desafíos que tendremos en 2019 en los procesos electorales de América Latina. En la Tabla 2 se puede ver un resumen de los principales proyectos y resultados esperados de las áreas operativas, así como una síntesis de las acciones estratégicas y resultados esperados de las tres áreas de soporte.

TABLA 3
RESUMEN DE PLAN OPERATIVO 2019 PARA ÁREAS DE OPERACIÓN Y SOPORTE ESTRATÉGICO

Laboratorio de Democracia Digital

| | INNOVACIÓN | PROFUNDIDAD | CIERRE |
|--|---|--|--|
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | FCI examina sus herramientas, las actualiza y contribuye a resolver problemas electorales actuales | FCI desarrolla su brazo de investigación, elaborando posiciones críticas en la intersección de elecciones, tecnología, inclusión y temas estratégicos para la misma | FCI se hace cargo de compromisos previamente adquiridos y de su adecuado cierre |
| PROYECTOS 2019 | <ul style="list-style-type: none"> → Vota Inteligente en Ecuador y Guatemala → Del Dicho al Hecho (DDAH) en Chile → Levanta la Mano → Tech Challenge regional para hackear el discurso del odio en elecciones | <ul style="list-style-type: none"> → Cementerio de Apps → Análisis crítico de las actividades y productos financiados con el uso de financiamiento core de Omidyar Networks (hoy Luminare) → Estudio comparativo de desigualdad digital | <ul style="list-style-type: none"> → ChileLeaks → Índice de Transparencia en Panamá |
| RESULTADOS ESPERADOS MÁS RELEVANTES | <ul style="list-style-type: none"> → Innovación de Vota Inteligente logra que personas no digitalizadas participen del proyecto y formulen una estrategia de trabajo post electoral → Generar un espacio sostenible de formación de demócratas del futuro → Probar al menos 1 solución tecnológica e innovadora al problema de discurso de odio en procesos electorales → Que la comunidad de Vota Inteligente 2017 participe comunicacionalmente de los resultados de DDAH en Chile → Testear al menos 1 producto del Tech Challenge en 3 países de la región | <ul style="list-style-type: none"> → Visibilizar situación de desigualdad digital en períodos electorales y sus efectos en la democracia y nuevas amenazas en 4 países de América Latina → Reporte creativo y propositivo sobre cómo se han usado los recursos y cómo enfrentaremos problema de Cementerio de Apps | <ul style="list-style-type: none"> → Asegurar la seguridad de plataforma ChileLeaks y adecuado manejo de las denuncias recibidas → Compartir lecciones aprendidas para aplicar innovaciones en transparencia en lugares con sociedad civil débil |

Incidencia Regional

| | ACCIÓN RÁPIDA | RENOVACIÓN POLÍTICA | FORMACIÓN E INNOVACIÓN POLÍTICA DESDE EL SUR - SUR | LIDERAZGO REGIONAL |
|--|---|---|--|---|
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | Establecer un fondo, equipo y espacio de acción rápida para responder a grandes amenazas u oportunidades para la democracia en la región | FCl forma y activa tanto redes como capacidades de liderazgos claves que puedan impulsar los cambios regionales | FCl transfiere herramientas y capacidades en alianzas estratégicas en la región | FCl lidera acciones estratégicas creativas en la región para cambiar narrativas en temas cruciales que afectan la democracia |
| PROYECTOS 2019 | <ul style="list-style-type: none"> → Residencia de activistas para Nicaragua → Mapeo de sistema de contrapesos latinoamericanos | Sin proyectos programados para 2019 | <ul style="list-style-type: none"> → Escuelas de Incidencia en Ecuador, Guatemala y Perú → Escuela de Incidencia Virtual | <ul style="list-style-type: none"> → Encuentro Regional en Ciudad de México → Coordinar acción colectiva regional contra el autoritarismo ante organismos internacionales con aliados del Encuentro Regional |
| RESULTADOS ESPERADOS RELEVANTES | <ul style="list-style-type: none"> → FCl se posiciona como una organización capaz para recibir activistas en riesgo → FCl logra construir una herramienta que permite informar sobre formas de resistencia ante prácticas autoritarias en países prioritarios | | <ul style="list-style-type: none"> → Se forman activistas que inciden en las áreas prioritarias definidas por FCl para 2019 → Se incrementa el alcance de la fundación dentro de los países prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> → Se establece una comunidad regional de cooperación mutua de la sociedad civil, involucrando agentes de cambio de todos los países prioritarios → Se posiciona a FCl como capaz de articular el activismo democrático latinoamericano → Se inserta a FCl en sistema de instituciones internacionales como interlocutor válido en temas prioritarios 2019 |

Soporte Estratégico

| | DIRECCIÓN | COMUNICACIONES Y RELACIONES INSTITUCIONALES | DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD |
|--|--|--|--|
| ACCIONES 2019 | <ul style="list-style-type: none"> → Recaudación y gestión de recursos financieros para la autonomía organizacional → Gestión operativa basada en estrategia → Gestión contable del siglo XXI → Operación acorde a normativas de probidad y transparencia → Oficina del siglo XXI → Fundación internacional | <ul style="list-style-type: none"> → Cambio de nombre: Ahora somos Ciudadanía Inteligente → Reposicionamiento como una organización tech → 10 años de FCI → Nueva estrategia comunicacional FCI | <ul style="list-style-type: none"> → Planificación estratégica 2020-2021/operativa 2020 → Fortalecimiento del directorio → Sistema de medición y evaluación institucional → Movilización de recursos FCI → Relato FCI |
| RESULTADOS ESPERADOS RELEVANTES | <ul style="list-style-type: none"> → FCI tiene autonomía de vuelo por 18 meses (a junio del 2020) → Todas las áreas de FCI tienen claridad sobre sus metas anuales y las cumplen en los tiempos estipulados en la planificación operativa 2019 → El sistema de gestión contable en FCI se ha automatizado → El equipo FCI cuenta con la infraestructura (física y tecnológica) adecuada para el correcto desarrollo de sus actividades → FCI evalúa la figura legal óptima fuera de Chile para operar como una organización internacional | <ul style="list-style-type: none"> → Posicionarnos como una organización inclusiva y atractiva para potenciales socixs/donantes → FCI define y posiciona su discurso en el debate sobre la convergencia entre tecnología y democracia → La comunidad FCI tiene claridad del giro estratégico y nuevos desafíos de nuestra organización: regionalización, tech, inclusión e innovación | <ul style="list-style-type: none"> → FCI cuenta con una estrategia y metas acotadas para la implementación de su misión a través del desarrollo de sus actividades en 2020 → Directorio FCI participa activamente, en tiempo y forma, en las tomas de decisiones estratégicas y fortalecimiento de la organización → Todas las áreas de la fundación cuentan con indicadores y herramientas de medición, que les permiten evaluar sus resultados y mejorar su operación → Conseguir los recursos necesarios para que la fundación logre desarrollar sus funciones planificadas, a través de fuentes de financiamiento diversificadas |

