

ESTRATEGIA DE ACCOUNTABILITY LAB



2020-2023

TABLA DE CONTENIDOS

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	3
<u>ANTECEDENTES</u>	3
<u>VISIÓN Y MISIÓN</u>	4
<u>EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN</u>	5
<u>EL ÁMBITO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</u>	6
<u>QUÉ HEMOS APRENDIDO?</u>	7
<u>PROGRESO HASTA LA FECHA</u>	8
<u>NUESTRA ESTRATEGIA 2018 – 2020 – QUE LOGRAMOS?</u>	9
<u>TEORÍA DE ACCIÓN</u>	10
<u>SI ACCOUNTABILITY LAB NO EXISTIERA</u>	11
<u>LA SIGUIENTE FASE</u>	12
<u>NUESTRA NUEVA ESTRATEGIA</u>	13
<u>ACCOUNTABILITY LAB CAMPAIGNS</u>	14
<u>ACCOUNTABILITY LAB KNOWLEDGE</u>	16
<u>ACCOUNTABILITY LAB COMMUNITIES</u>	18
<u>COSAS QUE NO HAREMOS</u>	20
<u>AMBITO Y EXTENSIÓN</u>	20
<u>MEDIR EL IMPACTO Y FOMENTAR EL APRENDIZAJE</u>	22
<u>OPERATIVIZAR DE LA ESTRATEGIA</u>	24
<u>EXTRUCTURE DE LA ORGANIZACIÓN</u>	25
<u>FINANCIACIÓN</u>	25
<u>NUESTRA RENDICION DE CUENTAS</u>	26
<u>LOS VALORES DE ACCOUNTABILITY LAB</u>	26
<u>RIESGOS</u>	27
<u>CUÁLES SON LOS PRÓXIMOS PASOS?</u>	28
<u>ANEXO I & II</u>	29

RESUMEN EJECUTIVO

Accountability Lab hace que la gobernanza funcione para las personas de todo el mundo, apoyando a ciudadanos activos, líderes responsables e instituciones que rindan cuentas. Estamos redefiniendo cómo crear la rendición de cuentas para crear un mundo en donde los recursos se utilicen de manera inteligente, las decisiones beneficien a todos de manera justa y las personas vivan con seguridad.

En esta estrategia mostramos por qué nos preocupa la rendición de cuentas, qué hemos aprendido de todo ello, hacia dónde vamos y cómo llegaremos ahí en los próximos 3 años. Para el periodo 2020-2023 nos centraremos en:

1. Cambiar las normas y conductas en torno a asuntos de rendición de cuentas para garantizar que la integridad se convierta en el comportamiento esperado dentro de las sociedades (campañas);
2. dotar a quienes realizan acciones colectivas, dentro y fuera del gobierno, con los conocimientos y herramientas necesarios para impulsar hacia una mejor gobernanza mediante la capacitación y el aprendizaje (conocimiento); y
3. influir en las políticas, los procesos y las prácticas en torno a cuestiones críticas de rendición de cuentas, haciendo crecer las coaliciones y abogando por cambios (comunidades). Ver página 1 del resumen infográfico de nuestra estrategia y enfoque.

En el plano operacional, esto significa que para 2023 Accountability Lab trabajará en 12 países de todo el mundo, y con asociados en otros 5 países más, con un presupuesto mundial de 3,1 millones de dólares y un equipo de más de 100 miembros. Para más información, consulta nuestro plan de operaciones 2020-2023 y nuestro presupuesto para este trabajo [aquí](#)

ANTECEDENTES

Accountability Lab fue fundado a principios de 2012 con el propósito de trabajar con jóvenes para desarrollar nuevas ideas para un gobierno responsable, transparente y abierto. Esto se ha convertido en una red global de Laboratorios de Rendición de Cuentas locales que ofrecen alternativas para cambiar las normas de la sociedad, resolver desafíos intratables y formar “redes poco probables” de cambio.

En nuestra [estrategia 2017-2020](#) señalamos nuestra comprensión de los desafíos en materia de rendición de cuentas y nuestras acciones positivas, impulsadas por ciudadanos para abordar estas cuestiones. La estrategia incluía un [plan operativo](#) que explicaba cómo trabajaríamos para lograr estas metas, así como una [agenda de aprendizaje](#) que resaltaba las preguntas clave que buscábamos responder con nuestro trabajo. La estrategia para el periodo 2020-2023 se basa en nuestros casi 8 años de experiencia trabajando en la rendición de cuentas por todo el mundo; siendo catalizada por un retiro estratégico con todos nuestros Directores de País en mayo de 2019; y concluida con aportaciones importantes de nuestros equipos, socios y compañeros a través de un proceso de consulta abierto y en línea sobre el borrador.

También usamos los datos recolectados en nuestros [informes anuales de aprendizaje](#) de los últimos 3 años. La estrategia resalta por qué nos preocupamos por la rendición de cuentas, qué hemos aprendido de todo ello, hacia dónde vamos y cómo llegaremos ahí en los próximos 3 años. Su aprobación se realizó en noviembre de 2019 por la Junta Global de Accountability Lab y se finalizó en diciembre de ese mismo año.



VISIÓN Y MISIÓN

Hemos procurado redefinir la forma de crear una rendición de cuentas.

Nuestra **visión** es un mundo de ciudadanos activos, líderes responsables e instituciones que rindan cuentas; un mundo en el donde los recursos se utilicen de manera inteligente, las decisiones beneficien a todos de manera justa y las personas vivan con seguridad.

Por lo tanto, nuestra **misión** es hacer funcionar al gobierno para la gente, apoyando a ciudadanos activos, líderes responsables e instituciones que rindan cuentas.



EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN

Cambios Globales

Accountability Lab inició en 2012, en un momento de emocionantes sucesos en el campo de la rendición de cuentas y de la transparencia; se desarrollaban nuevos enfoques, nuevas herramientas parecían aumentar el potencial de cambios masivos, e iniciativas como la [Alianza para el Gobierno Abierto](#) y la [Alianza Global para la Auditoría Social](#) generaban mucha expectativa en estos temas.

Desde el comienzo de nuestro trabajo, hace casi 8 años, la situación política y económica ha evolucionado dramáticamente, mientras tratamos a su vez de adaptarnos a ella. Se ha logrado algunos cambios importantes en los lugares donde trabajamos en temas como la participación ciudadana, los proyectos comunitarios y la innovación en la gobernanza. [Hemos aprendido muchas lecciones](#), sin embargo, la tendencia general ha sido muy negativa; con el auge de las políticas nacionalistas, hemos observado [amenazas crecientes para las sociedades abiertas](#); y a pesar de los crecientes temores sobre temas como la inmigración y el cambio climático, ha habido una continua falta de responsabilidad de muchos en el gobierno.

Las ONG y las organizaciones civiles han perdido credibilidad como resultado de escándalos notorios (ver más sobre cómo planteamos temas como la igualdad de género [aquí](#)), y las encuestas recientes muestran una profunda falta de confianza en el trabajo de este tipo de organizaciones. Todo tipo de legitimidad está decayendo. (Ver más sobre cómo tratamos de garantizar la legitimidad frente a los factores de estas tendencias [aquí](#)).

Las fallas en la comprensión y la práctica dentro de este campo se han hecho más claras en los últimos 8 años.

La población juvenil mundial está creciendo rápidamente, pero los jóvenes, las mujeres y otros grupos minoritarios siguen estando en gran medida excluidos de la toma de decisiones; los ciudadanos de todo el mundo están dejando de creer que pueden desempeñar un papel en el cambio de esta situación; y sigue siendo muy difícil garantizar que las leyes se reflejen en prácticas que apoyen la rendición de cuentas.

En nuestra labor, vemos que esto se manifiesta de varias maneras interrelacionadas:

- Desilusión profunda entre los jóvenes de sistemas políticos que han generado una amplia disparidad entre una pequeña élite y la larga mayoría;
- Una desconexión evidente entre las ideas increíbles, redes y la creatividad de los ciudadanos y los sistemas (locales, nacionales e internacionales) en los que los procesos de cambios inclusivos pueden suceder;
- Una sensación de aislamiento y de incapacidad entre los creadores de cambios para juntarse y presionar colectivamente por las reformas que quieren ver.

Estos desafíos son serios y tienen implicaciones reales en la vida de las personas. Nuestro trabajo en países como Mali o Níger indican una relación [directa entre una falta de rendición de cuentas y de inseguridad](#) que se ha exacerbado por algunas [intervenciones de donantes](#). Cuando hablamos con la gente en donde sea; a través de nuestros Equipos de Acción Cívica, por ejemplo, constantemente escuchamos que hay un déficit de gobernabilidad que genera problemas que van desde la migración hasta la falta de servicios públicos y un sistema deficiente de justicia. Todo esto afecta la forma en que funciona

EL ÁMBITO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

En los últimos 8 años, el ámbito de la rendición de cuentas, la transparencia y el gobierno abierto también ha evolucionado dramáticamente. El optimismo inicial basado en la idea de que una mayor transparencia nos llevaría directo a una a la rendición de cuentas se ha desvanecido; la promesa de la tecnología para liberación de la toma de decisiones y de la política ha demostrado ser un arma de doble filo; y muchos procesos de rendición de cuentas sociales han demostrado ser incapaces de cambiar los sistemas políticos más grandes.

La idea de [formar movimientos ha pasado a primer plano](#), pero aún no se han resuelto del todo los aspectos más complicados sobre la legitimidad así como el papel de las ONG y los donantes en este proceso. Paralelamente, el panorama global ha venido saturándose dramáticamente desde 2012, con una variedad de organizaciones que hacen todo tipo de actividades, como la promoción del [presupuesto participativo](#) o [vigilar la contratación](#) para apoyar en las acciones jurídicas fundamentales.

Hay muchos que hacen un trabajo excepcional, no obstante, los incentivos organizacionales todavía tienden a atenuar los esfuerzos conjuntos necesarios para impulsar un cambio colectivo.

En los casos en que los marcos más amplios y las colaboraciones (que a su vez han proliferado) han tratado de reunir a actores dispares, se ha cuestionado la inclusividad, el alcance y la legitimidad.



¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

Dentro de este contexto cambiante, hemos aprendido muchas lecciones básicas que han influido en nuestras ideas respecto a esta nueva estrategia. Ahora sabemos que Accountability Lab debe centrarse en:

- **Positividad, no negatividad:** centrarse en la rendición de cuentas, la transparencia y la lucha contra la corrupción tiende a problematizar y culpar a los agentes responsables. Esto puede aumentar la percepción general de corrupción y perpetuar la falta de participación. Nosotros optamos por un enfoque positivista; celebrando las buenas acciones, en lugar de condenar a las malas; reconociendo a la gente y ayudando a resolver todo lo que podamos.
- **Primero los individuos, luego la organización:** la rendición de cuentas no puede simplemente ser un proceso de creación y aplicación de la ley. Requiere un enfoque en los agentes de responsabilidad, así como en las acciones y organizaciones de rendición de cuentas, lo que es muy distinto a los enfoques tradicionales en la materia. Trabajamos para conectar a estos agentes de manera que puedan crear coaliciones y logren cambios dentro de las organizaciones, cambien las normas dentro de las instituciones y fortalezcan su identidad y fuerza colectiva.
- **Redes improbables, no solo lo típico:** en ocasiones, el tema de la rendición de cuentas y la transparencia puede ser confuso debido a sus enfoques y a su lenguaje técnico. Esto evita que voces y personas diferentes y dinámicas se conviertan en parte de movimientos más grandes para crear cambios. Hemos aprendido que a medida que construimos “redes improbables” entre la sociedad civil, los funcionarios del gobierno, músicos, creadores, científicos, creadores audiovisuales y demás, podemos desarrollar la rendición de cuentas y generar un compromiso mucho mayor en torno a las cuestiones fundamentales.
- **También desde dentro, no solo desde fuera:** hasta ahora, nuestro trabajo se ha centrado principalmente en la sociedad civil y los jóvenes fuera del gobierno que han estado presionando por una mayor rendición de cuentas por parte del gobierno. No obstante, hemos desarrollado una comprensión mucho más profunda, especialmente a través de los Íconos de Integridad, apoyado a los reformistas dentro del gobierno, conectándolos entre ellos y entre aquellos fuera del gobierno, con el fin de trabajar juntos por reformas. La rendición de cuentas debe ser un esfuerzo colectivo.
- **De arriba abajo y de abajo a arriba:** hemos trabajado en las comunidades de abajo hacia arriba, movilizándolo a la ciudadanía; armados con conocimientos e ideas, para impulsar la reforma a nivel local. Esto sigue siendo una parte increíblemente importante en la forma en que se produce el cambio, pero también debe ir acompañado de estrategias coherentes para el cambio de arriba hacia abajo. Si nosotros, junto con nuestros socios, podemos concebir nuevas ideas y fortalecernos desde la raíz hasta “la punta”, podremos cambiar la forma en que se toman las decisiones.
- **Ellos, no nosotros:** pasamos los primeros 5 años o más, creando las estructuras, los enfoques y la marca en torno a Accountability Lab, posicionándonos como la organización líder en el manejo de estos temas.

Hoy estamos más conscientes de que nuestro papel no se trata de los laboratorios en sí; se trata de crear un espacio para los demás, de reunir a personas e ideas, de colaborar significativamente, de dirigir, sin tomar protagonismo, donde podamos, y de actuar como convocantes y facilitadores del cambio.

- **Asociación, no acciones aisladas:** trabajar en este campo suele ser casi siempre dispar y no existe coordinación, por consecuente, es menos efectivo de lo que podría ser. Sabiendo esto, identificamos en dónde intervienen los otros y enlazamos nuestros esfuerzos con aquellos que trabajan en diferentes puntos de los sistemas de rendición de cuentas, con el fin de amplificar los cambios. Por ejemplo, en Nepal y Liberia, nuestros Equipos de Acción Cívica recopilan información de los ciudadanos y coordinan con los gobiernos locales, pero también trabajamos con una red de ONG que dan soluciones a problemas específicos de la ciudadanía. En Nigeria y Mali, por ejemplo, a través de nuestra Incubadora de Rendición de Cuentas, nos proveemos de ideas locales para la rendición de cuentas, pero luego las conectamos con los patrocinadores y los funcionarios del gobierno a los que podemos asociarnos para poder extender nuestras acciones con el tiempo.
- **Acciones a largo plazo, no arreglos rápidos:** sabemos que no hay arreglos rápidos. Crear rendición de cuentas toma su tiempo; es un esfuerzo generacional. Hemos hecho progresos importantes para crear confianza en comunidades, así como redes sólidas, capaces de ofrecer los fundamentos para una participación sostenible a lo largo del tiempo. El reto es mantener estas acciones junto con otros incentivos (incluyendo la financiación, en muchos casos) que tienden a enfocarse en el corto plazo, medidas de éxito impulsadas por acciones.

PROGRESO HASTA LA FECHA

En nuestra estrategia anterior expusimos un enfoque de tres vertientes para fomentar la rendición de cuentas mediante Campañas de Cambio de Valores, la Incubadora de Rendición de Cuentas y la Creación de Ecosistemas (en el anexo I se ofrece más información sobre estos enfoques y ejemplos de cada uno de ellos). La idea era que tres objetivos generales se apoyaran entre sí; las campañas de concientización y participación nos ayudaron a provocar interés en la rendición de cuentas y [comenzaron a cambiar las actitudes, en especial entre los jóvenes](#). La incubadora nos permitió involucrar más a este grupo, trabajando con las mejores ideas y construyendo comunidades a su alrededor; y el apoyo al ecosistema reunió a estos grupos en comunidades, ofreciéndoles el conocimiento y los recursos para colaborar a lo largo del tiempo.

En nuestro más reciente [Informe de Aprendizaje](#) se indicó que nuestra comunidad considera que nuestros principales puntos fuertes radican en nuestra capacidad para crear comunidades de agentes de cambio y “redes improbables” para el cambio colectivo; nuestra capacidad para aprender y compartir en torno a cuestiones de rendición de cuentas; y nuestra capacidad para apoyar las actividades de promoción y cambio de políticas a nivel local. Asimismo, el aumento de nuestra capacidad de aprendizaje, la capacidad de medir nuestro impacto y la retroalimentación de otros en nuestro campo durante los últimos 18 meses ha reforzado la confianza en nuestro enfoque de la desviación positiva y en los cambios de normas. Lea más sobre nuestro impacto y aprendizaje en nuestros otros [Informes de Aprendizaje aquí](#).

NUESTRA ESTRATEGIA 2017-2020 ¿QUÉ NO LOGRAMOS?

Somos una organización basada en valores y por lo tanto, durante nuestra estrategia anterior, esperamos haber practicado nuestros valores y principios.

Buscamos crear confianza desde abajo hacia arriba, tratamos de [ser radicalmente transparentes en lo relacionado con nuestra financiación, políticas y enfoques](#), así como tratar a todos los miembros de nuestra comunidad con dignidad, respeto y confianza. Para nosotros, los esfuerzos por mantener nuestros valores son lo más importante, cualquier violación intencional de estos valores sería nuestro mayor fracaso.

Aunque estamos orgullosos de nuestra labor, realizada con nuestros valores, nuestra estrategia anterior era ambiciosa, y había áreas en las que nos quedamos cortos o se demostró que nuestras suposiciones eran erróneas. Por ejemplo, pensamos que nuestro trabajo atraería naturalmente a diversos tipos de personas y que podríamos llegar fácilmente a los más marginados. Eso fue un error. Ahora sabemos que debemos de estar profundamente involucrados en [apoyar la inclusión](#), ya que es absolutamente esencial para hacer posible la rendición de cuentas.

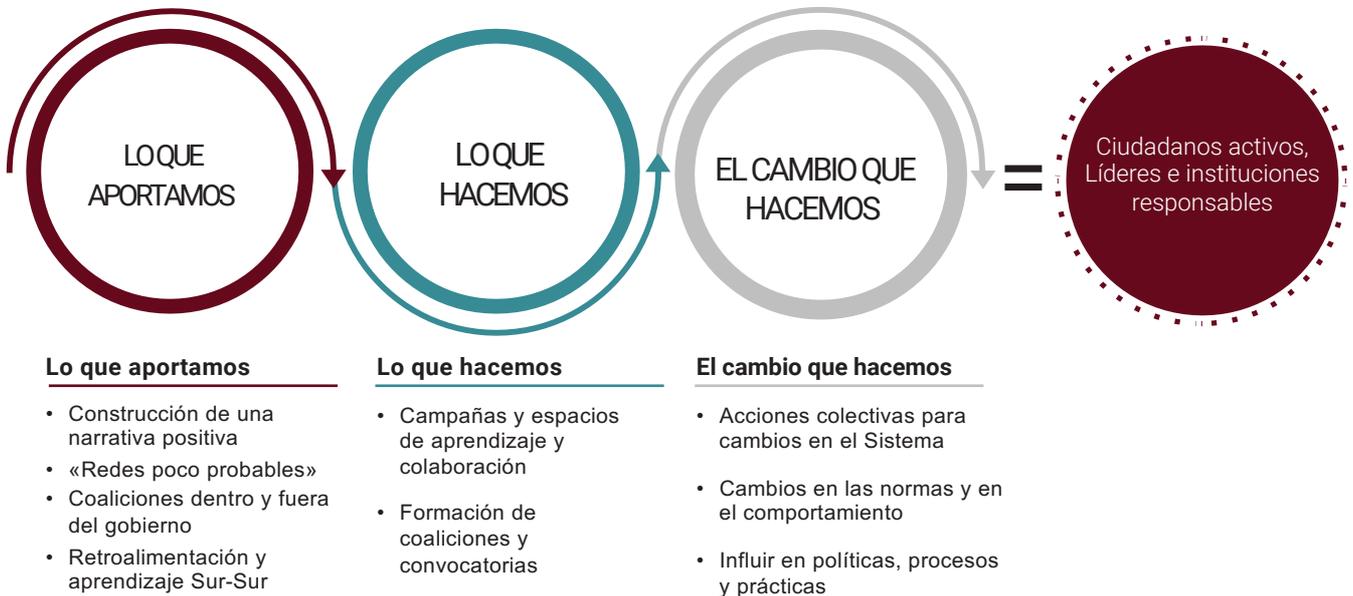
El tipo de lenguaje que usamos es importante; y el tipo de atención que demostramos repercute en quién se une a nuestra causa y en quién permanece al margen. La logística y los costos pueden realmente limitar para la inclusión en algunos lugares; y nos dimos cuenta de esto cuando logramos resolverlo que nuestros laboratorios no siempre tenían la capacidad de atraer a las personas adecuadas de manera significativa, [y perdimos oportunidades para crear el cambio que esperábamos lograr](#).

También pudimos haber hecho mejor la traducción y la comunicación de nuestro trabajo a nivel comunitario, en cambios más grandes a nivel nacional e internacional.

Hemos logrado crear [emoción, participación y nuevos enfoques](#) en torno a la rendición de cuentas, aunque esto no siempre ha llevado hacia reformas más sistémicas. Esto tiene que ver con el aprendizaje; no siempre reunimos los datos que queríamos o necesitábamos, o logramos explicar por qué nuestro trabajo es tan importante para ciertas personas y de la manera correcta. La realidad en la gestión, la creación de sistemas, la recaudación de fondos y los resultados evitan en ocasiones el progreso en algunas de estas metas principales.

Internamente, hicimos enormes progresos en la creación de laboratorios de rendición de cuentas en 8 países diferentes, aunque no logramos algunos de nuestros [objetivos operacionales](#). La creación de Juntas Directivas locales sigue siendo una tarea en curso; debemos mejorar la gestión de nuestra base de datos; los indicadores de gestión de desempeño de nuestro equipo requieren una revisión continua, y en términos de la recaudación de fondos, a veces se nos dificulta cumplir con las metas y demandas a la perfección de algunos de los donantes menos flexibles. Consideramos que todos estos retos son una parte natural del desarrollo de la organización, pero en esta estrategia también queremos garantizar que aprendamos de nuestras experiencias hasta la fecha, de manera que nos ayuden a mejorar lo que hacemos y a informar el terreno de manera más amplia (más sobre nuestro enfoque de aprendizaje a continuación).

HACIENDO TRABAJO DE GOBERNABILIDAD PARA LA GENTE



TEORÍA DE ACCIÓN

Gracias a nuestro trabajo hasta la fecha y a los elementos anteriores hemos podido elaborar una nueva Teoría de Acción para el trabajo en los laboratorios, que desarrollamos a lo largo del 2019.

Anteriormente, preferimos concebir una Teoría del Cambio (TdC) no sólo como una forma de trazar un mapa de aportes, efectos y resultados, sino como una forma de entender en términos prácticos la causalidad entre ellos; y para apoyar el aprendizaje de doble circuito (aprendizaje que considera que la forma en que se define y resuelve un problema puede ser una fuente del problema en sí mismo). Como resultado, nuestra teoría del cambio no era un diagrama acordado y definido, sino un documento viviente que modificamos y refinamos con el tiempo, a medida que aprendíamos sobre la marcha ([ver nuestra TdC en evolución aquí](#)).

Sin embargo, lo que percatamos con el tiempo fue que, de hecho, necesitábamos una Teoría de Acción. Empezamos a considerar que puede haber Teorías de Cambio para saber cómo crear la rendición de cuentas en su conjunto, pero nuestra parte de ese cambio requería un enfoque más específico sobre nuestra propia comprensión del cambio que podemos crear, plasmado en nuestro diagrama de Teoría de la Acción (TdA) que se muestra debajo. Descubrimos que esta TdA no es perfecta; esperábamos adaptarla por completo en los próximos 3 años, sin embargo, nos da un punto de partida para entender por qué y lo cómo hacemos.

En general, nos parece importante hacer una pausa y reflexionar sobre nuestra misión, visión y programas, tan a menudo como sea posible, y reajustar cuando sea necesario. Esto no sólo nos ayuda a entender si todavía estamos haciendo un trabajo útil; también limita el riesgo de que la misión se desvíe, ayudándonos a priorizar la forma en que asignamos nuestros recursos.

SI ACCOUNTABILITY LAB NO EXISTIERA...

Hemos hablado con nuestros socios y equipos globales y les hemos preguntado que resalten nuestras fortalezas. Nos mencionaron que sin Accountability Lab, las comunidades en las que trabajamos no tendrían:

- **Un socio que esté dispuesto a innovar, probar nuevas ideas y superar los planteamientos de rendición de cuentas de “como de costumbre”.** Traemos nuevos actores y trabajamos con ellos de nuevas formas para reforzar este movimiento. En Nigeria, por ejemplo, nos asociamos con la mayor plataforma musical de África, [Chocolate City](#), para utilizar la música como una herramienta para impulsar una participación positiva en torno a las elecciones. Esto permitió que algunos de los más importantes raperos de África [usaran públicamente sus voces](#) para enfatizar en la necesidad de candidatos con integridad.
- **Un equipo mundial capaz de actuar como puente y unir los distintos puntos entre el pensamiento y la práctica de la rendición de cuentas a nivel local, nacional e internacional.** Gracias a nuestros laboratorios de todo el mundo podemos formar parte de la comunicación en las comunidades, así como de los debates en los ministerios y salas de juntas en las capitales occidentales. Esto significa que podemos conectar personas, ideas y prácticas de maneras que son un tanto inusuales como valiosas.
- **Una organización que vive verdaderamente por sus valores, modela los comportamientos que espera respaldar y establece nuevos estándares para organizaciones de todo tipo en los lugares en los que trabajamos.** Creemos en la transparencia radical y actualizamos todos nuestros ingresos y gastos en tiempo real en nuestro sitio web, por ejemplo, para que cualquiera pueda decir exactamente cómo nos

financiamos y cuán efectivamente estamos usando nuestros recursos .

- **Nuestra labor para crear un entorno propicio en el que se pueda desarrollar la rendición de cuentas a largo plazo, en lugar de centrarnos en proyectos tácticos a corto plazo.** A medida que las personas se mueven entre sectores y organizaciones, y se van abriendo oportunidades para la rendición de cuentas, encontramos formas de fomentar la capacidad de aprovecharlas y generar acciones colectivas. Por ejemplo, estamos trabajando con [nuestros Iconos de Integridad](#), a medida que son promovidos, para desarrollar las habilidades que necesitan para gestionar el cambio y formar coaliciones
- **Equipos que apoyan proyectos concretos e innovadores en torno a iniciativas internacionales fundamentales,** como la Alianza para el Gobierno Abierto, [interpretando su propósito y concretándolo en acciones](#) dentro de contextos específicos. En Liberia, por ejemplo, hemos liderado la coalición OGP, trayendo nuevas voces a la gobernanza abierta y dando forma a proyectos nuevos y más innovadores de gobierno abierto.
- **Una profunda comprensión de la rendición de cuentas, en materia política y económica, en los países donde trabajamos, encabezada por equipos de ciudadanos que conocen de estos temas y saben cómo crear movimientos para el cambio.** En Pakistán, por ejemplo, a través de nuestra incubadora, hemos apoyado el desarrollo de uno de los [sitios web de periodismo ciudadano](#) más populares en el sur del Punjab, una herramienta fundamental que ahora utilizan los pakistaníes para apoyar la inclusión de las minorías y generar debates críticos.

LA SIGUIENTE FASE

Tomando como base la Teoría de la Acción descrita anteriormente, esta estrategia representa un paso hacia el cambio de nuestra comprensión y establecimiento de rendición de cuentas, situándonos a la vanguardia de esta labor de diversas maneras². De tal forma, nos esforzaremos por aprovechar los progresos realizados hasta la fecha, por integrar las enseñanzas de nuestro trabajo anterior y por encontrar nuevas formas de crear sistemas de rendición de cuentas.³ El siguiente cuadro muestra los cambios que hemos logrado, relacionados directamente con el cambio en el contexto, cual ya hemos mencionado, así como lo que hemos aprendido durante el periodo de la estrategia pasada.

2017-2020	2020-2023
Donde estábamos...	...Hacia dónde vamos
Idea	
Inicio a partir de una comprensión de los problemas de acción colectiva.	Centrarse en la falta de rendición de cuentas como problema a nivel sistema, con el pensamiento sistémico
Base de la investigación sobre temas de rendición de cuentas, transparencia y gobierno abierto.	Colaborar para construir la base de pruebas para nuestro trabajo y el de otros.
Aprendizaje adaptativo como parte central de nuestro pensamiento organizativo.	El aprendizaje adaptativo contribuye profundamente a la práctica organizativa.
Trabajando para vivir nuestros valores.	Modelar activamente y compartir conductas que puedan dar forma al modo en que opera el campo.
Establecer el Lab como un punto de entrada para cambiar las prácticas de rendición de cuentas.	Equilibrar el terreno de juego y ayudar a abrir el acceso a los demás
Prueba	
Establecer y apoyar a los Laboratorios de la Red de todo el mundo	Mejorar la conexión y compartir el aprendizaje dentro y a través de los Laboratorios de la Red
Probar ideas para la promoción y participar en coaliciones en torno al cambio de políticas	Dirigir las acciones colectivas para influir en la toma de decisiones a múltiples niveles
Participar en reuniones y conferencias sobre temas de rendición de cuentas	Convertirse en un convocante dentro de ciertos contextos, en torno a cuestiones críticas de rendición de cuentas, y asegurar la inclusión de las voces marginadas.
Énfasis en el trabajo conjunto con socios de ideas afines	Crear coaliciones significativas y acciones para construir ecosistemas de rendición de cuentas
Trabajar en un conjunto específico de contextos	Influir en los demás, en una gama más amplia de contextos
Ejecución	
Actuar directamente para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas	Actuar directamente, pero también trabajar para influir en las acciones de los demás a fin de ir más allá de la transparencia y la rendición de cuentas
Trabajar significativamente fuera del gobierno para apoyar a los ciudadanos a presionar para una mayor rendición de cuentas	Apoyar igualmente a los reformistas dentro de los sistemas de gobierno y crear coaliciones dentro y fuera del mismo.
Escalar a través del crecimiento de la organización	Alcance adicional mediante la codificación, la concesión de licencias y la ampliación del contenido para lograr convertirse en un catalizador de campo
Dirigir el trabajo localmente con el apoyo de EE.UU. y Europa según sea necesario	Trabajo dirigido localmente apoyado por un aprendizaje significativo Sur-Sur
Equipo global con sede en DC, y con equipos nacionales hermanados	Desarrollar los centros regionales clave con personal local y mundial que apoye nuestro trabajo
Intentar establecer nuevos estándares en términos de transparencia operativa y valores	Integrar nuestros valores en cada aspecto de nuestro trabajo, dirigiendo el movimiento en torno a la rendición de cuentas interna y el deber de proteger
Trabajar para permanecer en contextos donde el espacio para la rendición de cuentas pueda ser limitado	Usar nuestros enfoques para aprender activamente y rechazar el cierre del espacio cívico a nivel mundial

NUESTRA NUEVA ESTRATEGIA

Nuestra nueva estrategia cuenta con tres objetivos esenciales: apoyar a ciudadanos activos, líderes responsables, e instituciones que rindan cuentas. Nos esforzamos por conectar estas metas de manera que se apoyen entre sí mismas, en contextos específicos, a través de acciones, las cuales clasificamos ampliamente como campañas, conocimiento y comunidades. A continuación se presenta un resumen de resultados; la versión más amplia se encuentra en el Anexo II. Este es un trabajo en curso y se desarrollará en 2020 sobre la base de una subvención que hemos recibido para desarrollarlo más a lo largo del tiempo.

Esta estrategia reúne de manera más explícita los elementos del trabajo que realizamos de manera que se refuerzan mutuamente, pues sabemos que incluso los enfoques más innovadores de la rendición de cuentas son mucho menos útiles de manera aislada que de manera conjunta. Esto ya empieza a suceder; por ejemplo, en Nepal, uno de nuestros ganadores de [Iconos de Integridad](#) (Campañas) fue promovido a Director General del Ministerio de Trabajo y Migración en Nepal. Él trabaja actualmente para desarrollar recursos de capacitación y para dar asesoría para los funcionarios entrantes (Conocimiento); incluso para funcionarios de nivel local que se ocupan de mejorar la rendición de cuentas en materia de migración con nuestros Equipos de Acción Cívica a nivel local (Comunidades).

OBJETIVO	ACCIONES	LOGROS (PARA 2023)
Cambiar las normas y comportamientos en torno a la rendición de cuentas para garantizar que la integridad se convierta en el comportamiento esperado dentro de las sociedades (ciudadanos activos)	Campañas y aprendizaje (Campañas)	<ul style="list-style-type: none"> 75% de los ciudadanos con los que trabajamos se sienten más comprometidos con la labor de establecer la rendición de cuentas; 65% los asociados sienten que nuestro trabajo les ayuda a entender el papel de las normas en el apoyo a la integridad; El 60% de los asociados afirman que los recursos de aprendizaje son útiles
Dotar a los reformistas para la Acción Colectiva, dentro y fuera del gobierno, de los conocimientos y herramientas que necesitan para impulsar una mejor gobernanza mediante la capacitación y el aprendizaje (líderes responsables)	Espacios de capacitación y colaboración (Conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> 75% de los participantes de los programas de capacitación recomendarían los mismos a los demás; 70% de los participantes en nuestros programas sienten que reciben apoyo de otros en nuestras redes; 70% de los creadores de cambio en nuestros centros están más dispuestos a colaborar con otros.
Influir en las políticas, procesos y prácticas, en torno a las críticas de rendición de cuentas, mediante el agrupamiento de las personas y la abogacía por el cambio (instituciones responsables).	Formación de coaliciones y convocatorias (Comunidades)	<ul style="list-style-type: none"> 70% de los miembros de las coaliciones que dirigimos creen que ofrecemos un apoyo significativo para los cambios en las políticas, procesos y prácticas; 70% de los participantes en las reuniones se sienten parte de una comunidad más amplia que puede impulsar cambios en cuestiones de responsabilidad; 80% de los miembros de la comunidad objetivo sienten que los Equipos de Acción Cívica mejoran la rendición de cuentas.

CAMBIANDO NORMAS Y COMPORTAMIENTOS

Con demasiada frecuencia, y en aras de fomentar la rendición de cuentas o de luchar contra la corrupción, la comunidad internacional y los gobiernos se centran en las instituciones, las normas y los procedimientos.

Esto es importante, pero si no refleja las normas sociales que existen en las sociedades, será ineficaz a largo plazo. Las normas sociales pueden ayudar a explicar por qué los comportamientos negativos y normalizados como la corrupción perduran en el tiempo. Basándonos en el trabajo de [Cristina Bicchieri](#), [Cheyanne Church](#) y otros más, el laboratorio trabaja para comprender mejor cómo podemos cambiar las normas y así poder cambiar sistemas complejos y sin rendición de cuentas, y volverlos más íntegros. Esto nos aleja del modelo de corrupción de agente principal y [nos acerca a uno que también entiende la acción colectiva como parte de la respuesta](#). Como un miembro de nuestro equipo expresó “necesitamos hacer que la rendición de cuentas sea contagiosa”.

LAS ACTIVIDADES INCLUIRÁN:

- **Campañas** que apoyen narrativas positivas y creen modelos de conducta para las generaciones más jóvenes.⁴ Nos apoyaremos particularmente en el [Icono de la Integridad](#), convirtiéndolo en un esfuerzo global, y así poder abordar charlas y acciones en torno a la integridad y cambiar la forma en que las personas entienden las normas referentes a la rendición de cuentas; hacer crecer nuestro trabajo en torno a la música como herramienta para cambiar el pensamiento de los ciudadanos en colaboración con las organizaciones, como en el caso de [ONE Campaign](#); y desarrollar nuestra labor de narración visual, utilizando el cine para involucrar a las comunidades en diálogos y acciones sobre temas de gobernabilidad.

VOICE2REP EN NIGERIA

En 2016, Accountability Lab Liberia comenzó una campaña llamada Rap2Rep (ahora conocida como [Voice2Rep](#)) que movilizó a los artistas de música de amateur en torno a la rendición de cuentas en sus comunidades. Nuestro equipo organizó un concurso internacional, que ahora es una campaña año, para encontrar a los mejores de estos artistas y ayudarlos a usar su talento para influenciar en las normas sociales, en colaboración con otros artistas más conocidos.

Posteriormente, esta campaña llegó hasta Nigeria donde logró, gracias a su asociación con la mayor plataforma de música en África, [Chocolate City](#), establecer un diálogo nacional permanente y a gran escala a través de la música. Los artistas ganadores han cantado sobre todo tipo de temas, desde la corrupción hasta la rendición de cuentas en materia de derechos de género, y se han asociado con algunos de los mayores grupos musicales de África. Antes de las elecciones nigerianas de 2018, vimos claramente que este enfoque estaba empezando a cambiar la forma en que algunos de los artistas más famosos de Nigeria veían su papel en la sociedad y la forma en que entendían la relevancia de la integridad. En los próximos 3 años brindaremos apoyo, a través de nuestro trabajo con los músicos en múltiples contextos, para encontrar soluciones auténticas y creativas, orientadas hacia dar un mensaje de integridad.



- **Aprendizaje**- Nos vemos como una organización de aprendizaje, por lo que en los próximos tres años nos ocuparemos de investigar a mayor profundidad y aprender, junto con nuestros asociados, sobre los procesos de cambios de normas y comportamientos. El objetivo es seguir construyendo la base de pruebas para apoyar los enfoques creativos de la rendición de cuentas que funcionan en la práctica. Nos asociamos con algunas de las principales organizaciones de investigación en torno a estas cuestiones, como el [Programa de Construcción de Integridad](#) de la Universidad de Oxford; el [Centro de Investigación sobre la Rendición de Cuentas](#); el [Stanford King Center on Global Development](#); el [MITGovLab](#) y el [Instituto Leir de la Universidad de Tufts](#).
- Compartiremos también nuestros hallazgos, organizando eventos, dando conferencias, desarrollando material de aprendizaje (como podcasts) e involucrando a los reformistas dentro y fuera del gobierno respecto a las ideas para el cambio.⁵

2017-2020	2020-2023
Lo que hicimos anteriormente...	...lo que haremos ahora
Trabajar en la comprensión de cómo cambiar los comportamientos y las actitudes	Enfoque más directo en cambiar las normas sociales con el fin de cambiar los resultados
Probar y codificar la campaña "Icono de Integridad" en diferentes contextos	Otorgar el icono de la integridad a los asociados y hacer crecer la campaña en contextos estratégicos clave a nivel mundial
Trabajar para involucrar a los jóvenes en la rendición de cuentas a través de la música y el cine	Crear redes de músicos y de narradores más grandes en los países que puedan luchar colectivamente por una mayor rendición de cuentas
Llevar a cabo investigaciones apropiadamente para apoyar elementos de nuestro trabajo	Mayor rigor al momento de formar la base de pruebas para cambiar las normas y utilizarla para fundamentar nuestros esfuerzos y los de los demás



DOTAR A LOS REFORMISTAS PARA ACCIONES COLECTIVAS

Muy a menudo, los intentos de mejorar la rendición de cuentas son dispares, descoordinados y aislados. Los reformadores, dentro y fuera del gobierno, que intentan hacer lo correcto, no suelen estar conectados de manera que puedan generar un impacto colectivo mayor. El Laboratorio es capaz de reunir a estos creadores de cambios, actuando en cierta forma como un catalizador de campo.

Trabajamos para apoyar nuevas ideas en áreas estratégicas dentro de los sistemas de rendición de cuentas, trabajando con ellos para crecer e influir en otras partes del sistema.⁶ Si bien trabajamos a nivel mundial, hacemos particular énfasis en el aprendizaje Sur-Sur, ya que consideramos que se puede adquirir y ampliar aún más el aprendizaje significativo entre los países.

LAS ACTIVIDADES INCLUIRÁN:

- **Capacitación** reflejada en diversas formas, según el contexto, como las incubadoras (programas de apoyo a largo y corto plazo para empresarios responsables), los desafíos de innovación (concursos para generar nuevas ideas sobre temas como los 16 ODS), las escuelas y cursos de integridad (centrados en el aprendizaje entre pares y la innovación), y talleres intensivos con la sociedad civil, empresas, estudiantes, medios de comunicación y reformistas dentro del gobierno (como nuestros iconos de integridad y funcionarios entrantes). Estos esfuerzos se basarán en evidencias a través de programas como los Equipos de Acción Cívica que recogerán datos que puedan ayudar a los responsables de la toma de decisiones en sus programas. El Laboratorio ha logrado desarrollar y codificar una base de conocimiento significativa sobre cómo crear la rendición de cuentas y trabajaremos para ampliar de formas distintas de acuerdo con todos los contextos en los que operamos, y en colaboración con organizaciones líderes dentro del gobierno (como las escuelas de administración pública) y de la sociedad civil (como Ashoka).

Para el periodo 2020-2023, también hemos previsto trabajar con el sector privado en temas de capacitación y aprendizaje entre iguales sobre temas de rendición de cuentas



**HEMOS VISTO QUE LOS ÍCONOS
JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE
INSPIRANDO A LOS JÓVENES
PARA QUE SE UNAN AL GOBIERNO.
PARA APOYAR ESTE PROCESO,
HEMOS CREADO UN PROGRAMA
CON EL QUE LOS ESTUDIANTES
PUEDEN ACTUAR COMO
APRENDICES CON LOS ICONOS**

APRENDIZAJE ENTRE IGUALES Y MODELOS A SEGUIR ENTRE LOS ICONOS DE INTEGRIDAD

Una parte esencial de nuestro trabajo para apoyar a líderes responsables hasta la fecha ha sido a través del Icono de Integridad. La campaña propone cambiar las normas más abiertamente. En el período 2020-2023 buscaremos formas de apoyar a los Iconos y sus equipos para formar coaliciones, compartir ideas y apoyarse mutuamente para promover la integridad dentro del gobierno. Las siguientes acciones servirán de base a lo que comenzamos en el período 2017-2020:

- **Cumbres de Integridad:** seguiremos llevando juntos los Iconos de Integridad a nivel regional y nacional en los países donde operamos para intercambiar ideas sobre nuevos enfoques, elaborar soluciones y apoyarnos mutuamente. Al igual que las redes de corrupción se protegen mutuamente, crearemos redes de integridad que puedan dar la determinación y la energía colectivas para hacer retroceder la falta de rendición de cuentas. En 2020 también esperamos acoger nuestra primera Cumbre Internacional de Integridad, que reunirá a los iconos de todos los países en los que trabajamos.
- **“Conocer a los Íconos”.** Eventos en los que recibimos Iconos para que hablen con la gente e nivel local y nacional sobre lo que significa integridad y por qué es importante. Estos eventos suelen realizarse en escuelas y universidades, haciendo hincapié en transmitir a los jóvenes la idea de que puedes ser una persona íntegra y servir dentro del gobierno. En el periodo 2020-2023 también queremos crear un programa de Aprendiz de Integridad, puesto a prueba en Nepal, a través de la cual los estudiantes puedan servir como aprendices con los Iconos, siguiendo su trabajo a lo largo del tiempo, para aprender a liderar con integridad dentro del gobierno.
- **Retiros de integridad:** a la vez que celebramos a los iconos de integridad, reconocemos que la rendición de cuentas es un proceso colectivo, por tanto, trabajamos para convertir la integridad individual en un cambio compartido dentro de la organización. Para ello, trabajaremos más de cerca con los equipos de los Iconos, realizando retiros cuando podamos, para crear un interés en el proceso de cambio, demostrar las ventajas de la integridad y apoyar los objetivos compartidos de rendición de cuentas.
- **Formaciones de Integridad:** los iconos son per dentro de sus países como modelos a seguir para las próximas generaciones. Seguiremos promoviendo nuestras formaciones de integridad en donde los iconos fungen como mentores de los jóvenes y funcionarios entrantes que inician sus carreras en el gobierno. Las formaciones fomentan la integridad como valor central dentro de la administración pública, siendo los iconos divulgadores de ideas, y los iconos juegan un papel en el intercambio de ideas, señalando las mejores prácticas y fomentando la toma de decisiones basada en valores.
- **Aprendiz de integridad:** ya hemos visto que los Iconos juegan un papel importante inspirando a los jóvenes para que se unan al gobierno. Para apoyar este proceso, hemos creado un programa con el que los estudiantes pueden actuar como aprendices con los Iconos y así aprender cómo fomentar la integridad dentro del gobierno. Esto inició en Nepal. En el periodo 2020-2023, buscamos expandirla en todos los países, aprovechando el [claro impacto que ha tenido hasta la fecha](#).
- **Espacios de colaboración:** la formación de nuestras comunidades de colaboración e innovación como parte de la red [OpenGov Hub](#), con especial atención a su utilización como lugares para desarrollar nuevas ideas, cambiar las normas (haciendo de la rendición de cuentas la expectativa por defecto) y nodos para nuevas relaciones entre los creadores de cambio. Los Centros también serán vehículos para compartir conocimientos e ideas; ofrecerán herramientas para obtener soluciones creativas sobre rendición de cuentas que puedan influir en las normas, incluidas las instalaciones de producción de audio y de cine; y seguirán siendo lugares en los que se fomente la experimentación y el aprendizaje.⁷

2017-2020	2020-2023
Lo que hicimos anteriormente...	...Lo que haremos ahora
Desarrollo y codificación de incubadoras para activistas cívicos	Desplegar un conjunto más amplio de programas de formación en más lugares, tanto para activistas cívicos como para reformistas dentro del gobierno
Capacitación centrada en la rendición de cuentas y la participación cívica, basándose en las mejores prácticas	Crear redes dinámicas de aprendizaje entre iguales entre los reformistas para prestar apoyo y observaciones permanentes
Creación de espacios de colaboración e innovación en múltiples países	Trabajar para hacer más significativos estos diversos espacios como espaldas dorsales para la rendición de cuentas



INFLUYENDO EN POLÍTICAS, PROCESOS Y PRÁCTICAS

En los últimos 8 años, hemos trabajado para conectar nuestro trabajo sobre el terreno con procesos de reforma más amplios a nivel local, nacional, regional e internacional. Por ejemplo, hemos trabajado con funcionarios del gobierno local en Nepal para fomentar la rendición de cuentas; con el gobierno de Sudáfrica para elaborar una nueva estrategia de lucha contra la corrupción; y hemos ofrecido orientación y asesoramiento a la Unión Africana sobre cuestiones de integridad y rendición de cuentas. En el futuro, nos gustaría que este proceso fuera más consciente, impulsando reformas basadas en lo que vamos entendiendo y trabajando, para cerrar la "brecha de implementación" entre la política y la práctica. El objetivo de este elemento de nuestra labor no es convertirnos en una organización de promoción a nivel mundial, ya hay muchas, sino complementar la labor de este tipo de asociados cuando tenga sentido, impulsar coaliciones para el cambio a nivel local y conectar los puntos de manera que puedan conducir a un cambio a largo plazo en las comunidades.

LAS ACTIVIDADES INCLUIRÁN:

- Creación de coaliciones:** este trabajo debe ser un proceso colectivo. Nos ocuparemos de participar y crear coaliciones significativas de manera activa, en materia de rendición de cuentas, transparencia y gobiernos abiertos, a nivel local, nacional e internacional. Esto nos permitirá canalizar las ideas que emergen de abajo hacia arriba para orientar e influir en las políticas, prácticas y procedimientos, y en última instancia, cambiar el poder. Tenemos excelentes redes en las comunidades, y acceso a las salas donde se toman las decisiones políticas. Queremos asegurarnos de que las utilizamos conjuntamente y de manera eficaz. Estas acciones incluirán un enfoque especial en la [Alianza para el Gobierno Abierto](#) como proceso para la creación conjunta de objetivos relacionados con la rendición de cuentas y el gobierno abierto entre los ciudadanos y el gobierno; además, una variedad de trabajos en torno a los 16 ODS con asociados del gobierno, empresas y medios de comunicación.⁸
- Convocar** esfuerzos dentro de las comunidades para buscar soluciones innovadoras para los complicados desafíos de la gobernanza; apoyar la participación ciudadana y desarrollar circuitos de retroalimentación impulsados por las personas como nuestros Equipos de Acción Cívica. Trabajaremos con las comunidades, en todos los aspectos, desde la responsabilidad de la migración hasta la transparencia de los contratos de recursos naturales, a fin de integrar mejor la idea de la retroalimentación de los ciudadanos en el desarrollo de manera más amplia, además de asegurar que las voces de las personas sirvan de base para la toma de decisiones.

Nuestra convocatoria no será grande o llamativa; ya existen conferencias y talleres en los que podemos reunirnos y aprender de los demás. Convocaremos a las personas adecuadas, de manera catalizadora y discreta, a nivel local, en torno a las cuestiones de rendición de cuentas que les importan, y para encontrar oportunidades para que nuestros miembros de los Network Labs alimenten sus voces en las discusiones que importan. También trabajaremos para crear oportunidades para convocar en asociación con otros, incluyendo nuestros empresarios responsables y organizaciones como los [Laboratorios de Retroalimentación](#).

2017-2020	2020-2023
Lo que hicimos anteriormente...	...Lo que haremos ahora
Trabajamos para apoyar nuevas ideas capaces de influir en la toma de decisiones	Ser más estratégicos en este proceso para cerrar la brecha entre la política y la práctica
Jugamos un papel clave trabajando en coaliciones de rendición de cuentas y gobierno abierto	Profundizar nuestra participación en estas coaliciones y encontrar maneras de hacerlas más inclusivas y efectivas a lo largo del tiempo
Elaboramos y probamos una metodología para la retroalimentación de la comunidad centrada en temas de migración, recursos naturales y justicia	Hacer evolucionar y adaptar los Equipos de Acción Cívica con las comunidades en nuevas formas y contextos y con áreas de enfoque adicionales



COSAS QUE NO HAREMOS

Para una estrategia, sabemos que debemos tomar decisiones y entender qué es lo que no haremos como organización. Para la programación del periodo 2020-2023, hay una variedad de enfoques que evitaremos y que anteriormente hemos abordado o considerado, incluyendo:

- **Desarrollar tecnologías cívicas:** no nos consideramos tecnólogos y las pruebas no son suficientemente claras en cuanto al impacto de las tecnologías cívicas en la rendición de cuentas. Sabemos que hay herramientas funcionales, pero no invertiremos nuestro tiempo y energía en estos tipos de enfoques. No obstante, sí usaremos tecnología cuando sea de utilidad, especialmente como herramienta para entradas (i.e. recopilación de datos);
- **Participar en la promoción mundial a gran escala:** trabajaremos a nivel local, nacional y regional para influir en el poder, sin embargo, hay organizaciones que ya se ocupan muy bien de los temas que abordamos a nivel mundial. Las apoyaremos en lo posible en lugar de imitar su labor por nosotros mismos.
- **Ampliar la definición de rendición de cuentas:** nos centramos principalmente en la rendición de cuentas de las personas que ya están en el poder (gobierno y sector privado) para los asuntos diarios. No trabajaremos en temas más amplios de rendición de cuentas, por ejemplo, en la responsabilidad jurídica por los crímenes de guerra.

AMBITO Y EXTENSIÓN

Sabemos que la rendición de cuentas ocurre con la proximidad, tenemos acercarnos a los retos que abordaremos para entenderlos y encontrar soluciones posibles.

Esto no quiere decir que trabajaremos en donde sea, solo consideramos países donde creemos que hay posibilidades de que nuestro trabajo sea significativamente útil; donde podamos aprender lecciones útiles que podamos compartir para mejorar nuestro trabajo y el área de la rendición de cuentas como un todo. Seguiremos tomando decisiones sobre dónde y cómo participar en el mundo mediante la [matriz de selección de contextos](#).

Seguiremos profundizando en donde trabajamos (Liberia, Mali, México, Nepal, Nigeria, Níger, Pakistán y Sudáfrica) de acuerdo con lo que hemos descrito; además, aumentaremos la presencia del laboratorio en otros 3 contextos estratégicos clave, en donde creamos que existe el potencial para estos enfoques. En el período 2020-2023, esperamos trabajar en el Norte Global, especialmente en los Estados Unidos. El tema de la rendición de cuentas está interconectado y no puede resolverse solo centrándose en aquellos lugares, generalmente en el Sur global, donde los efectos se sienten más profundamente. Es mucho lo que el Norte Global puede aprender de la innovación, la energía y los nuevos enfoques que vemos en partes de África, Asia y América Latina.

Expandiremos el trabajo del laboratorio otorgando licencias para que otros implementen nuestros contenidos (i.e. Campaña Icono de Integridad); asociándonos con organizaciones similares; y divulgando nuestro conocimiento a través de módulos y cursos online. Entre los países en los que ya nos hemos asociado se encuentra Sri Lanka (Icono de Integridad); y mantenemos conversaciones con otros asociados para hacer lo mismo en al menos 5 países más. En nuestra estrategia 2017-2020 concebimos nuestra expansión como un proceso de nivel bajo, medio y alto, que seguirá guiando nuestros esfuerzos, como se indica a continuación.

Vemos a gobiernos y empresas de todos los niveles como asociados esenciales en nuestro trabajo para expandir nuestras actividades en una diversidad de formas; desde una colaboración en proyectos para el desarrollo de campañas y capacitaciones de integridad, hasta asociaciones con nuestras plataformas de participación ciudadana.⁹ A pesar de que trabajaremos en un número limitado de lugares, nos asociaremos con el fin de influenciar el trabajo de nuestros aliados en todo el mundo. Vemos esto como una parte esencial de nuestro trabajo para convertirnos en catalizadores de campo.

NIVELES DE EXPANSIÓN DE ACCOUNTABILITY LAB		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO ACTUAL (ENERO DE 2020)
BAJO	<ul style="list-style-type: none"> Actuación "débil"; centrada en dar un mensaje positivo y atraer personas al movimiento. Asociación con organizaciones locales; pequeño equipo central de voluntarios. Actividades: campañas y aprendizaje. 	Sri Lanka, Estados Unidos, Marruecos, Ucrania
MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> Actuación "media"; centrada en desarrollar ideas, hacer cambios estructurales y formar coaliciones. Registro local de Accountability Lab; formación de un equipo central. Actividades: campañas, aprendizaje y capacitación. 	México, Níger
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Actuación "fuerte", hacia la integración vertical; centrada en actividades en varios niveles y en cambios en el sistema. Equipos, sistemas, asociados y flujos de financiación establecidos. Actividades: campañas, aprendizaje, capacitación, espacios de colaboración, formación de coaliciones y convocatorias. 	Liberia, Nepal, Nigeria, Malí, Pakistán, Sudáfrica



MEDIR EL IMPACTO Y FOMENTAR EL APRENDIZAJE

La rendición de cuentas es un proceso difícil, largo, no lineal y extremadamente político, además, exige una profunda comprensión de los contextos, las relaciones y los incentivos. Entendemos el progreso hacia una mejor gobernanza como un proceso colectivo; somos sólo una parte de un esfuerzo mayor para cambiar las normas, dotar a los reformistas e influir en las políticas, los procesos y las prácticas. Buscamos aprender de una manera adaptativa, desarrollando ideas, no solo de lo que funciona, sino saber dónde y por qué; y así comprender cómo emplear enfoques exitosos para mejorar las actividades. En el periodo 2020-2012, seguiremos apoyando la cultura del aprendizaje, creando espacios donde haya retroalimentación continua, un desarrollo de habilidades y la curiosidad en torno a nuestro trabajo que se refleje en las operaciones diarias, toma de decisiones y programación.

Fomentaremos esto intencionadamente a través de las continuas oportunidades para los miembros de aumentar su conocimiento y habilidades entre iguales, capacitaciones estructuradas, así como compartiendo. Esto permitirá mejorar la evaluación de riesgos y la corrección de los cursos en torno a nuestro trabajo, además de fortalecer el interés de los participantes en el programa.



Esperamos medir nuestros avances de acuerdo con nuestros propios objetivos y nuestra contribución para mayores cambios. En el periodo 2020-2023, haremos esto de la siguiente manera:

- **Nuestro marco de resultados** para esta estrategia (ver Anexo II abajo). La idea de este marco no es ser exhaustivo o tratar de ser demasiado cuantitativo. Para cada parte específica de nuestra estrategia desarrollaremos más objetivos e indicadores de medición a profundidad. El marco resumido ofrece más bien un conjunto de indicadores que nos ayudan a comprender si estamos logrando los resultados antes mencionados y en nuestra Teoría de la Acción. Hemos hecho que estos indicadores sean cuantitativos en la medida de lo posible, entendiendo que no es fácil medir con números lo que hacíamos, ni es siempre la mejor manera de medir los progresos. Para principios de 2020 trabajaremos para adaptar y desarrollar aún más este marco de resultados con el apoyo de las Fundaciones de la Sociedad Abierta.
- **Retroalimentación** en tiempo real y recopilación de datos de todos nuestros Network Labs, socios y otras partes interesadas en nuestro trabajo con el objeto de comprender cómo lo estamos haciendo y hacer los ajustes necesarios. El aprendizaje adaptativo está al centro de todo lo que hacemos en Accountability Lab, y es un factor esencial de medición de nuestro impacto. Hacemos operativo este aprendizaje mediante el uso de datos en tiempo real, y así poder probar nuevas cosas y averiguar qué funciona y que no. Posteriormente, documentamos lo aprendido y nos aseguramos de poder usar esta información en la próxima ronda de experimentación.
- **Revisiones del aprendizaje** a pequeña escala a través de estudios internos significativos con el fin de entender cómo y por qué nuestro trabajo puede o no hacer la diferencia (como ejemplo, véase nuestro informe de Seguimiento de la Contribución [aquí](#)). Además, se llevarán a cabo estudios de aprendizaje anuales, los cuales están disponibles [aquí](#). Estos estudios recopilan información de seis conjuntos clave de partes involucradas en nuestro trabajo: nuestros equipos, las juntas directivas, los socios, los participantes en nuestros programas, las organizaciones de pares y donantes; y nos permiten también conocer el progreso que hemos hecho, de acuerdo con las metas establecidas en esta estrategia, en nuestra adhesión a la Teoría de Acción y en cómo podríamos necesitar cambiar nuestras acciones a mediano plazo para lograr nuestra visión.
- **Evaluaciones externas**, incluyendo una revisión de mitad de período de nuestro trabajo en su conjunto en 2021; y revisiones continuas de elementos de nuestra estrategia. Estas revisiones están estrechamente ligadas a las relaciones que estamos construyendo con la comunidad académica que trabaja en temas de rendición de cuentas e integridad (como se describe en la sección de aprendizaje anterior) y a otros socios como el [Accountability Research Center](#). En estos exámenes queremos centrarnos en ejemplos concretos sobre cómo se produce el cambio que buscamos (o no) y qué lecciones se derivan de ello, tanto para nuestro propio trabajo como para el campo en general.

Respecto a la comunicación de nuestro impacto y aprendizaje, nos preocupamos por seguir las mejores prácticas de informes de impacto; elaboramos informes anuales de estudios de impacto y aprendizaje accesibles, organizamos eventos públicos, incluyendo "Ferias de Fracaso" (eventos para celebrar y aprender de nuestros errores), realizamos Convocatorias de Junta Abierta mensuales, actualizamos nuestras redes sociales diariamente con artículos, fotografías, historias de éxito (blogs, videos y fotos) y desafíos que enfrentamos; y participamos en conversaciones más amplias en torno a estos temas, tanto a nivel local, en los países donde operamos, como global, a través de conferencias y eventos.

OPERATIVIZAR DE LA ESTRATEGIA

Estamos conscientes de que quizá debamos adaptar nuestra programación, ya que nuestro trabajo irá evolucionando durante los próximos tres años. Hemos acordado que una estrategia no es algo que “tienes” sino algo que “haces”.

Nos comprometemos a dar tiempo suficiente para hacer un análisis crítico de este proceso de la estrategia y a realizar revisiones estratégicas cada año, con el fin de conocer qué tanto nos apegamos a nuestra estrategia y si debemos redefinir algunos elementos de la misma; informes anuales y sesiones de aprendizaje estratégico con nuestros Network Labs en torno a sus experiencias a la hora de adaptar y aplicar la estrategia en todos los casos; y más reuniones regulares de estrategia con nuestros Directores de País, Convocatorias de Junta Abierta y eventos de aprendizaje, como se indica en la sección Medición del Impacto y Aprendizaje.

Además de las actividades ya mencionadas, en los próximos tres años, nos comprometemos como organización a:

- Garantizar una participación constructiva con gobiernos de todos los niveles en torno a estos temas, así como una mayor asociación con el organizaciones del sector privado;
- Compartir ideas y asignar recursos a todos los equipos nacionales y a las comunidades más eficientemente para ayudar en el aprendizaje en red;
- Seguir garantizando un enfoque que acerque las comunidades marginalizadas, excluidas o, en su defecto, menos escuchadas, a nuestro trabajo, y así asegurar que el proceso de creación de la rendición de cuentas sea inclusivo;
- Coordinar las estrategias nacionales en los países en los que trabajamos en apoyo de esta estrategia organizativa más amplia y con un profundo conocimiento de los contextos locales.
- Ampliar nuestra base de apoyo para garantizar que estamos atrayendo un grupo diverso de donadores que apoyen tanto nuestro trabajo, como el de nuestros socios y emprendedores en la materia.
- Divulgar nuestro trabajo tan lejos como podamos con el fin de dar más importancia a estos esfuerzos y darle fuerza en torno a ellos.
- Seguir reclutando miembros diversos para la organización en todos los niveles, para liderar el cambio representativo y generacional que queremos ver;
- Seguir ofreciendo a nuestros miembros de equipo todas las oportunidades para desarrollar sus habilidades, redes y conocimientos a nivel nacional e internacional.



ESTRUCTURE DE LA ORGANIZACIÓN

Somos una organización plana y descentralizada. Accountability Lab Global está registrada como una organización 501c3 en los Estados Unidos. Asimismo, nuestros Network Labs están registrados como entidades locales y de derecho en los países donde operan. Cada Accountability Lab es supervisado por una Junta de Directores locales (visite nuestro sitio web para ver la lista completa de Juntas de Directores por país). Hemos establecido acuerdos de colaboración entre AL Global y los Network Labs, cuya duración es generalmente de tres años, sin embargo son renovados anualmente, basándose en un proceso interno de evaluación en estrecha relación con los principios de Accountable Now que se exponen a continuación.

Tenemos equipos de entre 2 y 20 miembros en cada equipo nacional, [aquí](#) puedes ver nuestro último organigrama y los perfiles de los miembros. Todo lo que hacemos en el laboratorio lo hacemos con diversidad, y nos enorgullece decir que nos destacamos de los demás en casi todas las categorías relacionadas con la diversidad y la inclusión. Puedes leer más acerca de nuestras ideas de género, por ejemplo, [aquí](#); y de diversidad más ampliamente en nuestro más reciente [informe de aprendizaje](#).

FINANCIACIÓN

Somos una organización plana y descentralizada. Accountability Lab Global está registrada como una organización 501c3 en los Estados Unidos. Asimismo, nuestros Network Labs están registrados como entidades locales y de derecho en los países donde operan. Cada Accountability Lab es supervisado por una Junta de Directores locales (visite nuestro sitio web para ver la lista completa de Juntas de Directores por país). Hemos establecido acuerdos de colaboración entre AL Global y los Network Labs, cuya duración es generalmente de tres años, sin embargo son renovados anualmente, basándose en un proceso interno de evaluación en estrecha relación con los principios de Accountable Now que se exponen a continuación.

Tenemos equipos de entre 2 y 20 miembros en cada equipo nacional, [aquí](#) puedes ver nuestro último organigrama y los perfiles de los miembros. Todo lo que hacemos en el laboratorio lo hacemos con diversidad, y nos enorgullece decir que nos destacamos de los demás en casi todas las categorías relacionadas con la diversidad y la inclusión. Puedes leer más acerca de nuestras ideas de género, por ejemplo, [aquí](#); y de diversidad más ampliamente en nuestro más reciente [informe de aprendizaje](#).

Esto nos posiciona como una organización que ofrece resultados tangibles a las aportaciones de los donantes y patrocinadores. En los próximos tres años también formalizaremos un fondo para apoyar a nuestros empresarios responsables; y seguiremos apoyando a la próxima generación de líderes sin ánimo de lucro a través de nuestra beca de gestión de organizaciones sin ánimo de lucro. Por último, nos proponemos crear para 2023 una reserva de seis meses de gastos de funcionamiento.

En el aspecto operativo, trabajamos ante todo para que en 2023 Accountability Lab opere en 12 países, se añadan 5 países más en asociación; con un presupuesto global de 3,1 millones de dólares; y más de 100 miembros. Visita nuestro plan operativo 2020-2023 para más detalles.

NUESTRA RENDICIÓN DE CUENTAS

Como se menciona anteriormente, nos consideramos una organización basada en valores; y creemos que nuestros valores son fundamentales para todo lo demás que hacemos, tanto en aspectos básicos (estrategia, sistemas y estructura) como de decisión (aptitudes, estilo y personal).¹⁰ Hemos desarrollado una ética sólida y vemos la rendición de cuentas no sólo como un tema de nuestro trabajo, sino como una parte fundamental de quiénes somos y cómo nos presentamos ante el mundo.

En el periodo 2020-2023, buscamos mejorar nuestro monitoreo y seguimiento de progresos, de acuerdo con nuestra propia rendición de cuentas, a través del marco [Accountable Now](#). Se trata de una plataforma mundial que apoya a las organizaciones de la sociedad civil para que sean transparentes, respondan a las partes interesadas y se centren en la obtención de resultados. Al adherirnos al marco, suscribiremos los 12 compromisos de rendición de cuentas, que tienen por objeto instituir un enfoque del desarrollo inclusivo, participativo y ascendente que vaya más allá de la transparencia y las formas estáticas y tradicionales de rendición de cuentas.

Publicaremos de forma anual nuestra [auto-evaluación](#) Accountable Now, y actualizaremos cómo y en qué hemos mejorado respecto al año anterior. Además, haremos un compromiso por actuar activamente con Accountable Now y otras organizaciones de la sociedad civil para un mejor entendimiento dentro del campo de estos temas, apoyar en proyectos futuros que tengan sentido y ayuden a una mayor aceptación de estos tipos de enfoques entre la sociedad civil globalmente.

También nos comprometemos en divulgar abiertamente, y en la medida de lo posible, nuestras políticas, procedimientos, sistemas y datos para que otras organizaciones, de rendición de cuentas o no, puedan ahorrar tiempo y mejorar lo que hacen de manera práctica y con mucho menos esfuerzo.

Queremos crear un ecosistema de sociedad civil tan amplio y responsable como sea posible. Respecto a la financiación, usaremos todas nuestras oportunidades para trabajar con donadores para probar y establecer (y compartir) nuevos estándares en términos de eficiencia financiera, deber de asistencia (como se menciona anteriormente) y rendición de cuentas a las comunidades. Para más información sobre nuestras ideas acerca de estos temas, entra [aquí](#).

LOS VALORES DE

ACCOUNTABILITY LAB

Nos esforzamos en todo lo que hacemos por vivir y modelar nuestros valores. Hemos desarrollado de forma colectiva los siguientes valores centrales que guían nuestras acciones:

Integridad: debemos ser el ejemplo de honestidad y transparencia; y somos responsables directos ante todos nuestros patrocinadores;

Innovación: promovemos la creatividad en todo lo posible. Siempre estamos abiertos a nuevas ideas; reconocemos y aprendemos de nuestros errores, adaptándonos a situaciones cambiantes

Humildad: Comenzamos escuchando, nos aseguramos de crear confianza a lo largo del tiempo y sabemos que los problemas locales requieren soluciones locales;

Practicidad: Nos enfocamos en herramientas útiles que sean sostenibles y escalables a lo largo del tiempo. Aseguramos la rentabilidad y hacemos que cada dólar llegue lo más lejos posible;

Colaboración: buscamos colaborar en todo lo que sea posible. Creemos en el poder de la comunidad, y por tanto, creamos un ecosistema para la rendición de cuentas en todo el mundo.

RIESGOS

Accountability Lab opera en algunas zonas difíciles del mundo, lo que hace aún más importante que seamos operativamente adversos al riesgo. Estamos trabajando duro para desarrollar la conciencia de riesgo estratégico a través de nuestra red, para entender los riesgos de la implementación de esta estrategia. No obstante, también consideramos los riesgos potenciales que podrían surgir incluso si esta estrategia se ejecuta sin problemas. En 2020 elaboramos nuestro plan de gestión de riesgos y lista de verificación, que ampliará el resumen que se describe a continuación.

Basándonos en la importante labor de nuestro socio Global Press, reconocemos nuestro deber de cuidar a todos los que participan en nuestro proyecto. En los próximos tres años seguiremos priorizando el bienestar de todos los miembros de nuestra organización y de aquellos que participan de sustancial en nuestro trabajo. Hemos desarrollado una serie de protocolos y procesos que regulan la seguridad física, emocional, digital y legal de nuestros miembros y socios, tal como se resume en la tabla anterior. También hemos creado un Fondo de Seguridad y Protección (por un total de 20.000 dólares a partir de enero de 2020) que esperamos que crezca hasta más de 100.000 dólares a finales de 2023. Este fondo se encuentra en una cuenta de fácil acceso y puede ser retirado inmediatamente en caso de cualquier amenaza o emergencia grave relacionada con cualquiera de nuestros miembros en todo el mundo.

A medida que crecemos y mejoramos, también llevamos a nuestras Juntas, a través de los comités de gobierno y los cuerpos completos, hacia conversaciones más profundas acerca de los riesgos y cómo podemos mejorar la gestión y mitigación de los riesgos mencionados anteriormente. La gestión del riesgo es un esfuerzo de equipo, el cual requiere de atención continua y permanente desde arriba hasta debajo de la organización.

TIPO DE RIESGO	SITUACIÓN POSIBLE	EJEMPLOS DE MEDIDAS DE MITIGACIÓN
FINANCIERO	Falta de fondos para apoyar el programa	Diversificar las fuentes de financiación; crear un fondo de reserva estratégico.
PLANIFICACIÓN	Planificación inadecuada de los programas, que debilita el potencial impacto/efectividad	Sesiones de trabajo de pre-programación a profundidad; presentación de informes periódicos sobre los resultados;
RECURSOS HUMANOS	Rendimiento insuficiente o faltas de los empleados	Procesos de contratación sólidos; selección de todas las contrataciones; orientación para el personal sobre todas las políticas y procedimientos, junto con apoyo a bordo.
REPUTACIONAL	Asociación con una organización con escándalos de corrupción	Procesos amplios de evaluación de socios, desarrollo permanente de la cultura del aprendizaje, plan de comunicaciones en crisis.
GOBERNABILIDAD	La Junta no ejerce una supervisión suficiente	Reuniones trimestrales de la Junta y del comité de gobernanza; cuidadosa incorporación de nuevos miembros de la Junta; seguro de D&O.
REGULATORIO	El Lab no cumple con todas las regulaciones y leyes	Exámenes anuales de la reglamentación y el cumplimiento; asociaciones con los principales bufetes de abogados.
SEGURIDAD FÍSICA	Los miembros del Lab sufren de violencia o riesgos físicos	Políticas de seguridad sólidas; capacitación en materia de seguridad/desastres; fondo de seguridad y protección; análisis político-seguridad en curso a nivel de país
BIENESTAR EMOCIONAL	El personal de Lab sufre de agotamiento o abuso	Políticas y procedimientos sólidos; programas de bienestar en el lugar de trabajo; horarios de trabajo flexibles cuando sea posible
SEGURIDAD CIBERNETICA	Los sistemas del Lab son hackeados o monitoreados	Mentores y apoyo de seguridad digital en curso; identificación de 2 factores para todas las cuentas.
AMBIENTAL	Peligros potenciales en los espacios de trabajo	Comprobaciones regulares de las políticas y procedimientos; seguro de responsabilidad civil.

¿CUÁLES SON LOS PRÓXIMOS PASOS?

Esta estrategia es el resultado de conversaciones con varios individuos y organizaciones que trabajan en el desarrollo, la gobernanza, la gestión y el cambio social. El equipo trabajará en la implementación de esta estrategia, en asociación con estas partes involucradas, y establecerá los sistemas necesarios para garantizar su éxito. Los siguientes pasos inmediatos para esta estrategia en los primeros seis meses de 2020 son los siguientes tres:

- **Adaptación** local por los Network Labs: nuestros Network Labs en el mundo han participado muy de cerca en la creación conjunta de esta estrategia. Ahora que la estrategia ha sido aprobada por la Junta de Directores Global de Accountability Lab, estos operaran en sus contextos locales para adaptar la a su realidad y así tener su propia versión de la estrategia, aprobada por su propia Junta de Directores. El contenido de estas estrategias y el enfoque de la programación para cada país, cambiará dependiendo del contexto, aunque los parámetros ya están emergiendo. En Nigeria, por ejemplo, vemos potencial para un mayor enfoque en la gestión de los recursos naturales a través de nuestra estrategia; y en Mali, seguimos prestando atención en la intersección de la rendición de cuentas y la gobernanza e inseguridad.
- **Revisión** Inicial del Progreso: revisaremos más formalmente el progreso de acuerdo con nuestra estrategia de forma anual pero daremos inicio con una revisión general informal del progreso durante los primeros seis meses de la implementación, hacia finales de junio de 2020. Durante el comienzo de la adaptación local de la nueva estrategia, podremos ir corrigiendo el curso de esta, en caso de haber observaciones o problemas iniciales. El informe anual, así como el informe informal serán realizados por el equipo global de Accountability Lab, con el apoyo de la Junta de Directores Globales.

Las Juntas de Directores de los Network Lab también prestará asistencia en las revisiones en curso respecto al progreso de sus laboratorios. Cualquier cambio necesario será llevado a cabo en colaboración por los equipos de Network Lab y el equipo Global.

- **Plan para un Retiro Estratégico**- en 2019 celebramos el primer retiro estratégico del Accountability Lab para los directores nacionales. En la primera mitad de 2020 comenzaremos a planificar el segundo retiro estratégico, que tendrá lugar en la segunda mitad de 2020. Esto se centrará en cómo seguir colaborando para desarrollar la capacidad, los sistemas y el apoyo que necesitamos para implementar esta estrategia; y compartir las lecciones de los Network Lab en el tema de la implementación. Durante la experimentación, aprendizaje y crecimiento de Accountability Lab, hemos planeamos crear mayor capacidad en áreas clave, incluyendo los programas, la financiación y el desarrollo. Nuestro Plan Operativo (a seguir) nos guiará para trabajar en la creación de estructuras, recursos y sistemas que sirvan para hacer de esta estrategia una realidad.

CONTACTOS

Estamos muy abiertos a tus ideas, sugerencias u observaciones sobre esta estrategia. ¿Hay algo que te haya llamado la atención? ¿Qué hace falta? ¿En qué nos hemos equivocado? Siéntete libre de escribirnos a info@accountabilitylab.org si tienes alguna idea. Síguenos y mira cómo vamos avanzando en www.accountabilitylab.org o en nuestro Facebook y Twitter.

ANEXO I – EJEMPLOS DE NUESTROS ENFOQUES 2017-2020 PARA LA CREAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS

En nuestra estrategia anterior definimos un enfoque de tres puntos para crear la rendición de cuentas. A continuación puedes ver algunos ejemplos de cada uno de estos enfoques.

Campañas de cambios de mentalidades: acciones para cambiar las mentalidades, poner de relieve la desviación positiva (o campeones de la rendición de cuentas) y crear un entorno cultural para la rendición de cuentas mediante campañas populares y constructivas dentro y fuera de los gobiernos. Logramos esto a través de trabajos como el Icono de Integridad (antiguamente Ídolo de Integridad); los Óscar a la Honestidad, así como con concursos de música, como Voice2Rep. La idea era catalizar un movimiento positivo para crear la rendición de cuentas y cambiar las discusiones en torno a la misma, de un diálogo negativo, a acciones constructivas

INTEGRITY ICON

El Icono de Integridad (anteriormente llamado Ídolo de Integridad) consiste en encontrar, reconocer y apoyar a los funcionarios de gobierno más honestos. Los enfoques de la lucha contra la corrupción tienden a ser en gran medida negativos, centrándose en la aplicación y el cumplimiento. El Icono de la Integridad invierte el guión pasando del condenar a los corruptos al reconocer a los rectos. De esta manera se restaura la esperanza, se crea energía positiva y modelos de conducta para que otros los emulen. Lee más sobre el proceso de selección y difusión del Icono de la Integridad [aquí](#); y sobre la campaña en su conjunto [aquí](#); y mira nuestra charla TED sobre los Iconos de Integridad [aquí](#). Los Iconos de Integridad son increíbles, desde [Alphonso](#), el oficial de la Agencia Antidrogas de Liberia, hasta [Batool](#), el joven recaudador de impuestos, pionero en Pakistán; o [Yassama](#), la incansable enfermera de Malí. El Icono de Integridad ha crecido dramáticamente desde que comenzó hace más de 6 años, el show es visto ahora por millones de personas en 9 países de tres continentes. Hemos recibido cientos de miles de votos para los iconos ganadores; hemos movilizado cientos de voluntarios para apoyar la causa; y nos hemos asociado con numerosas organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación de todo el mundo. Para

más información, visita [The Economist](#) y la [BBC](#). No obstante, la campaña en sí es solo el punto de inicio. Estamos trabajando mucho para apoyar a los iconos ganadores. La confianza y la credibilidad que crean estas campañas, así como nuestro apoyo, ha provocado la promoción de muchos de estos iconos, incluyendo ascensos gubernamentales en los cuales pueden ayudar a fortalecer la integridad empezando desde arriba. Además, el reconocimiento que viene con la campaña no sólo ha aumentado la motivación de los Iconos para abogar por el cambio en sus organismos, sino que en algunos casos también les ha dado el respeto y la capacidad de convencer a los detentores del poder para instituir

Nuevas políticas y procesos que fomenten una mayor rendición de cuentas. Hemos congregado a los Iconos para que compartan sus ideas y colaboren en Cumbres de Integridad; que ofrezcan su experiencia a los funcionarios públicos entrantes a través de la colaboración con escuelas de formación de la administración pública; que desarrollen laboratorios de innovación de Integridad a través de los cuales los nuevos servidores públicos desarrollen nuevas ideas; y que asistan a los más jóvenes para que aprendan de los Iconos sobre el tema de la rendición de cuentas dentro del gobierno. El objetivo final es cambiar las normas dentro de las instituciones y pasar de la integridad individual a una integridad institucional más amplia.

- **Incubadora de Rendición de Cuentas:** al igual que una incubadora de negocios del sector privado, la incubadora de rendición de cuentas ayuda a los ciudadanos jóvenes realizadores de cambios a desarrollar herramientas, habilidades, redes, así a divulgar y canalizar los flujos de financiación que necesitan para formar programas sostenibles y efectivos de rendición de cuentas, de integridad y de gobernanza abierta. La incubadora nos permitió reequilibrar la asistencia a la ciudadanía en materia de rendición de cuentas, hacia las ideas de cambio de abajo hacia arriba y altamente localizadas

LA INCUBADORA DE RENDICION DE CUENTAS

La Incubadora de Rendición de Cuentas inició como una forma adaptada de ayuda a jóvenes con buenas ideas. Hoy ha evolucionado en un competitivo programa anual, implantado en 5 países (Nepal, Pakistán, Liberia, Nigeria y Mali), para los mejores emprendedores de cambios, con el fin de desarrollar, probar y hacer crecer sus ideas. Se da inicio con una convocatoria abierta con los 5 a 10 emprendedores seleccionados de cada país, iniciando su programa en enero de cada año. Esto implica sesiones de juntas y capacitación trimestrales de 3 días; comunicación, diseño, y asistencia continua; capital semilla y una variedad de apoyos adicionales de nuestros equipos en el terreno (acceso a nuestros espacios de trabajo colaborativo e innovación, acceso a conferencias y capacitaciones, etc.).

Las ideas y los individuos que han participado en la Incubadora de Rendición de Cuentas ya están comenzando a mostrar un impacto real. Por ejemplo, [Maliha Kayani](#), una emprendedora de cambios de

Pakistán, y que con su sitio web ([Doctory](#)) aborda la falta de transparencia en el sector salud dando información sobre los centros de salud más cercanos a los residentes de las comunidades rurales, urbanas y de la periferia. Esto aborda un reto crucial: la igualdad de acceso a servicios de calidad que salven vida. En [Liberia](#), [Jefferson Krua](#) fundó [The Bush Chicken](#), ahora una de las principales fuentes de noticias digitales libres, éticas y que cubre áreas rurales de su país, mientras que otros medios solo se centran en las zonas urbanas. También hemos observado que los emprendedores de cambios se reúnen para formar coaliciones dinámicas en torno a temas comunes. En el Pakistán, Tanzila Khan, defensora de los derechos de los discapacitados, y Madeeha Raza, cineasta, se conocieron a través de nuestra incubadora y crearon una escuela de cine en torno a la rendición de cuentas sobre los derechos de las mujeres con discapacidad. Y en Liberia, el músico Henry "Amaze" Toe y el defensor de la justicia John Kamma se unieron para crear contenidos de audio relacionados con el estado dederecho.

- **Formación de ecosistemas:** Promovemos la colaboración en torno a la rendición de cuentas y a la gobernanza abierta a través de los circuitos de retroalimentación de la comunidad ([Citizen Helpdesks](#)); el desarrollo de espacios temáticos de trabajo conjunto (como [OpenGov Hubs](#) en Nepal, Mali y Pakistán; y una central afiliada, llamada [iCampus](#), en Liberia), y compartiendo el conocimiento entre las organizaciones y los individuos dentro de nuestras redes. La idea era crear una mayor capacidad de entrada en acción e identidad colectiva para los agentes de cambio de la rendición de cuentas.

CITIZEN HELPDESKS- AHORA RENOMBRADOS COMO EQUIPOS DE ACCIÓN CÍVICA (CIVACTS)

Un ejemplo de nuestro trabajo formando ecosistemas es el [Citizen Helpdesks \(Equipos de Acción Cívica\)](#), una herramienta pionera de voz ciudadana, de gobernanza y fiabilidad. Helpdesks comenzó después de los terremotos de 2015 en Nepal a través de Accountability Lab Nepal, como una forma de reunir información, validar la toma de decisiones y conectar a los ciudadanos con las personas en el poder. El proceso implica voluntarios locales que recopilan información y la transmiten a los tomadores de decisiones de todos los niveles. Los equipos luego retroalimentan las decisiones a las comunidades y trabajan con los ciudadanos para resolver los problemas en torno a estas decisiones con los titulares del poder local. Esto crea un poderoso circuito de retroalimentación que asegura la opinión de los ciudadanos, hace que los responsables de la toma de decisiones rindan cuentas y crea confianza. Lea más sobre el modelo de Helpdesk en [esta presentación](#).

Tras los terremotos de Nepal, los servicios de asistencia técnica llegaron a cientos de miles de personas y resolvieron más de 500 problemas a nivel local. Las acciones se han ampliado, esta vez en Liberia, donde se centran en la gobernanza de los recursos naturales y la prestación de servicios; en Malí, en la justicia y seguridad en el centro y el norte del país; y en Nigeria, donde se centran en cuestiones de infraestructura. Los servicios de asistencia técnica han ayudado a resolver problemas relacionados con todo; desde sistemas jurídicos ineficientes hasta la falta de prestación de servicios y la corrupción en las fuerzas policiales. Los servicios de asistencia a los ciudadanos constituyen un proceso de desarrollo alternativo, de abajo arriba y de base, que resuelve problemas inmediatos y da legitimidad a la adopción de decisiones a lo largo del tiempo.

Los Helpdesk trabajan conjuntamente con nuestras otras líneas de trabajo. Por ejemplo, uno de nuestros Iconos de Integridad en Nepal se ha convertido en el Director General del Departamento de Trabajo Extranjero y está trabajando con nuestra red de Helpdesk para abordar los problemas relacionados

con la migración. Otro ejemplo es Liberia, donde nuestra incubadora en 2018 se ocupó de reclutar ciudadanos con buenas ideas en las áreas de concesión de recursos naturales, permitiendo la colaboración para resolver los problemas identificados por los Helpdesk.

Los Helpdesk crean los ecosistemas de rendición de cuentas ayudando a los ciudadanos a conocer sus derechos, creando una base compartida de entendimiento entre los participantes esenciales de las comunidades, movilizándolo a la prensa y al sector privado para dar solución a los problemas, y trabajando en la rendición de cuentas con los funcionarios de gobiernos locales a lo largo del tiempo. En los últimos cuatro años, hemos adaptado nuestro programa CHD a comunidades en particular, fortaleciendo la forma en que juntamos a las partes interesadas. Si bien el CHD en Nepal se ha centrado predominantemente en la migración, también hemos desarrollado programas destinados a mejorar la transparencia fiscal y la participación de las comunidades en la creación del presupuesto a nivel de distrito, lo que ha demostrado su impacto en el cierre de la brecha entre los electores y el gobierno local.

Los enumeradores locales capacitados recopilan la información sobre las necesidades más críticas de las comunidades y la transmiten a los grupos de funcionarios del gobierno local.

La exposición a las opiniones de sus electores motivó a los funcionarios del gobierno a lanzar una campaña de puerta a puerta. Ahora se reúnen regularmente con los miembros de la comunidad en sus casas para escuchar las necesidades de primera mano, lo que ha dado lugar a ejemplos tangibles de soluciones creadas conjuntamente. Por ejemplo, se ha invertido dinero en la mejora de los pozos, las carreteras y la iluminación adecuada para mejorar la seguridad de la comunidad. En varios de estos casos, en los que la municipalidad no pudo proporcionar el 100% de los fondos necesarios, los miembros de la comunidad están colaborando para aportar los fondos restantes o proporcionar mano de obra para completar los proyectos.

ANEXO II- MARCO PRELIMINAR DE RESULTADOS DE ACCOUNTABILITY LAB 2020-2023

META	ACCIONES	LOGRO/OBJETIVO (PARA 2023)	HERRAMIENTAS DE MEDICION
Cambiar las normas y comportamientos en torno a la rendición de cuentas ad para asegurar que la integridad se convierta en el comportamiento esperado dentro de las sociedades (ciudadanos activos)	Campañas y aprendizaje (Campañas)	<ul style="list-style-type: none"> 75% de los ciudadanos con los que trabajamos se sienten más comprometidos con la labor de establecer la rendición de cuentas; 65% los asociados sienten que nuestro trabajo les ayuda a entender el papel de las normas en el apoyo a la integridad; El 60% de los asociados afirman que los recursos de aprendizaje son útiles 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios continuos sobre aquellos que participan en las campañas; Exámenes de aprendizaje a pequeña escala con los principales participantes; Estudios con los asociados acerca de cómo se producen los cambios de normas.
Dotar a los reformistas para la acción colectiva, dentro y fuera del gobierno, del conocimiento y las herramientas que necesitan para impulsar una mejor gobernabilidad a través de la capacitación y el aprendizaje (líderes responsables)	Espacios de capacitación y colaboración (Conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> 75% de los participantes de los programas de capacitación recomendarían los mismos a los demás; 70% de los participantes en nuestros programas sienten que reciben apoyo de otros en nuestras redes; 70% de los creadores de cambio en nuestros centros están más dispuestos a colaborar con otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios continuos sobre los participantes de las capacitaciones; Recopilación de datos y retroalimentación de nuestros centros; Evaluaciones externas de las actividades de conocimiento.
Influir en las políticas, procesos y prácticas en torno a cuestiones críticas de rendición de cuentas, mediante el acercamiento de las personas	Formación de coaliciones y convocatorias (Comunidades)	<ul style="list-style-type: none"> 70% de los miembros de las coaliciones que dirigimos creen que ofrecemos un apoyo significativo para los cambios en las políticas, procesos y prácticas; 70% de los participantes en las reuniones se sienten parte de una comunidad más amplia que puede impulsar cambios en cuestiones de rendición de cuentas; 80% de los miembros de la comunidad objetivo sienten que los Equipos de Acción Cívica mejoran la rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios continuos sobre los miembros de las coaliciones y la comunidad; Recopilación de datos y de retroalimentación de las comunidades; Análisis de influencia en las redes sociales.

¹También hemos aprendido mucho acerca del proceso y la capacidad de un proceso de estrategia a partir de las estrategias presentadas por las organizaciones, incluyendo: El Programa de Gobernanza Fiscal de las Fundaciones de Sociedad Abierta, la Iniciativa de Transparencia y Rendición de Cuentas, la Asociación de Contratación Abierta, Luminare, la Fundación Hewlett, Transparencia Internacional, CIVICUS, Mercy Corps y muchos más.

²Nos inspiramos para esta estrategia de una diversidad de lugares, movimientos y organizaciones como la Iniciativa de Transparencia y Rendición de Cuentas (TAI, por sus siglas en inglés), Restless Development, BudgetIT, Operación Líbero, y muchos más.

³Aquí, la palabra "sistema" es clave. Hemos visto claramente que una situación de mal gobierno es un factor de dinámica de poder, los incentivos que compiten entre sí y las normas sociales. Pensamos sistémicamente en cómo se definen los problemas de rendición de cuentas y dónde nosotros como organización podemos actuar para abordar el problema. Esto no significa que busquemos cambiar estos sistemas por completo, sino poder identificar las oportunidades de cambio, donde podamos sembrar nuevas ideas, conectar a personas alentadoras y ayudar a crecer a las coaliciones e influir en otras partes del sistema.

⁴Como [ya lo afirmó Jonathan Fox](#), un enfoque de campaña estratégico sobre la rendición de cuentas también puede crear más oportunidades para la participación orgánica de distintos actores, impulsando así su sostenibilidad.

⁵Estas acciones nos permitirán convertirnos en un laboratorio de evidencia-acción, y poder escalar los resultados que vayan surgiendo a partir de nuestro trabajo y de otros; y trazar las conexiones entre los principales participantes; incluyendo gobiernos, ONG, grupos de ciudadanos, financiadores, la prensa y demás, para descubrir cómo puede ocurrir el cambio en las normas colectivas.

⁶Tal como nos dijo un revisor de nuestra estrategia: "de tal forma, ustedes tendrán un papel de plataforma y no de aplicación"

⁷Así, buscamos brindar lo que Kania y Kramer han llamado [backbone support](#) (punto de soporte) para los mayores movimientos de rendición de cuentas en los lugares donde trabajamos.

⁸También esperamos continuar nuestra labor en el marco de la [Iniciativa de Asociación contra la Corrupción](#) del Foro Económico Mundial, la [Alianza Mundial para la Auditoría Social](#) del Banco Mundial y la [Red de Transparencia, Rendición de Cuentas y Participación](#) (TAP), entre otros esfuerzos internacionales en torno a estas cuestiones.

⁹Hacemos uso de los materiales [Scaling Pathways](#) para guiar nuestras ideas respecto a estos temas, en especial para identificar necesidades de evidencia y mantener la calidad de nuestro impacto.

¹⁰Consulta [las 7S de McKinsey](#), el cual consideramos que sigue siendo uno de los mejores modelos para entender la efectividad de las organizaciones.



COMPILADO DE

 **accountabilitylab**