

# PLAN DE GESTIÓN 2020



Creating a Culture  
of Justice

International Development  
Law Organization

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
Contexto .....	3
Resumen del PG 2020 .....	5
<b>I. PROGRAMAS, INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DE POLÍTICAS</b> .....	<b>7</b>
Enfoque temático.....	7
Enfoque geográfico .....	11
Promoción de políticas.....	13
<b>II. REFORMAS ORGANIZATIVAS</b> .....	<b>14</b>
<b>III. APOYO ECONÓMICO Y POLÍTICO</b> .....	<b>16</b>
<b>IV. ELABORACIÓN DEL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	<b>18</b>

# INTRODUCCIÓN

## Contexto

1. El Plan de Gestión de 2020 (PG 2020) implementa el cuarto y último año del actual Plan Estratégico de IDLO (*Estrategia 2020*) y tiene por objeto:
  - consolidar los logros de los últimos tres años;
  - terminar de realizar el resto de las reformas planeadas para este ciclo estratégico (2017 - 2020);
  - mantener el crecimiento económico y programático;
  - establecer una plataforma sólida para elaborar el próximo Plan Estratégico.
2. El terreno en el que IDLO desarrolla sus actividades es complejo. Como se señaló durante la revisión del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 en el Foro Político de Alto Nivel en julio de 2019, el creciente reconocimiento del Estado de derecho como pilar fundamental para la paz, la estabilidad, el desarrollo social y el crecimiento económico está creando nuevas oportunidades e interés en las reformas del sector de la justicia. Sin embargo, las iniciativas de reforma afrontan considerables dificultades, como deterioro de las condiciones de seguridad en los contextos frágiles, inestabilidad política, resistencia a las normas internacionales de derechos humanos, falta de recursos suficientes, cambios en las preferencias de los donantes y desviación de la ayuda al desarrollo para atender necesidades humanitarias.
3. Al reconocer las complejidades del entorno externo y basarse en los grandes logros y reformas internas de IDLO, el PG proporciona una base firme para el progreso organizativo y la obtención de resultados efectivos.
4. IDLO está en buena forma desde el punto de vista económico y organizativo. Ha tenido una sólida trayectoria de crecimiento desde el 2018, y prevemos que la tendencia continuará, al ser las previsiones de fondos no restringidos e ingresos de los programas para 2020 más altas que en el Presupuesto 2019 aprobado. El crecimiento programático está respaldado, por un lado, por las grandes reformas internas llevadas a cabo en los últimos años para mejorar la capacidad, eficiencia y eficacia de IDLO, y, por el otro, por el significativo desarrollo y los buenos resultados programáticos, que han diversificado la cartera de programas temática y geográficamente de acuerdo con las prioridades establecidas en la *Estrategia 2020*.
5. Hay un buen número de proyectos en desarrollo hasta el 2021, lo que indica que las posibilidades de consolidación y expansión de los programas son aún mayores, mientras que el creciente superávit de las reservas financieras generales ha creado una fuente más

de fondos para innovación programática y mejoras institucionales hasta el próximo ciclo estratégico.

6. Gracias a una eficaz promoción de políticas, apoyada por investigación basada en la experiencia programática, IDLO esté reconocida cada vez más como defensora creíble del Estado de derecho y el acceso a la justicia para todas las personas. Dado el creciente reconocimiento del Estado de derecho como vía concreta para la paz y la seguridad, los derechos humanos y el desarrollo sostenible, vemos buenas perspectivas, en el 2020, para el fortalecimiento del trabajo de promoción de políticas de IDLO en asociación con otros actores internacionales, regionales y nacionales, y para una mejora aún mayor del perfil, el alcance y el impacto de IDLO.
7. Al igual que sus programas y su situación económica, el apoyo político de IDLO va en aumento. El incremento de las solicitudes de ingreso en los últimos años es reflejo del mayor reconocimiento por parte de los gobiernos del singular mandato de IDLO y su extraordinaria capacidad para promover el Estado de derecho y el desarrollo sostenible. Con el ingreso de Liberia, Qatar y Uganda este año, el número total de Miembros de IDLO asciende ya a 37, frente a los 26 del 2012.
8. EL PG 2020 saca provecho de las tendencias positivas y los logros de los últimos años, pero no es autocomplaciente con respecto a los riesgos y dificultades que pueden presentarse. El Plan está basado en estimaciones conservadoras y contiene medidas claras para mitigar los riesgos en materia de seguridad jurídica, económica y operativa.
9. Valoramos mucho nuestras asociaciones estratégicas y contamos con el apoyo de varios grandes donantes del sector de la justicia. Sin embargo, somos conscientes de los posibles riesgos derivados de los cambios de política y de preferencia de los donantes. Además, sigue siendo necesario aumentar las contribuciones básicas/flexibles en consonancia con el aumento de los ingresos de los programas. Los esfuerzos concertados realizados durante el último año han creado importantes oportunidades con donantes tanto ya existentes como nuevos o potenciales. Una importante prioridad de 2020 será la transformación de estas oportunidades en apoyo económico, preferiblemente mediante acuerdos plurianuales para aumentar la previsibilidad y la calidad de la financiación. Prestaremos especial atención a la creación de una asociación con la UE.
10. Cuando el PG 2020 entre en vigor en el 1 de enero del 2020, habrá al frente de IDLO un nuevo Director/a General, elegido por la Asamblea de las Partes en noviembre de 2019. Estamos seguros de que las aspiraciones, la dirección, las metas y los objetivos del PG 2020 proporcionan una base firme para una transición fluida y satisfactoria.

# Resumen del PG 2020

## 11. El PG 2020 está dividido en cuatro partes:

### I. Programas, investigación y promoción

12. El principal objetivo es mantener una cartera de programas bien equilibrada geográficamente y mejorar los resultados de acuerdo con las prioridades temáticas establecidas en la *Estrategia 2020*.
13. **Temáticamente** prevemos crecimiento en las áreas siguientes:
  - > **Justicia para las mujeres y las niñas**, centrándonos en la violencia sexual y de género, el empoderamiento jurídico y económico de las mujeres y las niñas, la participación de las mujeres en el sector de la justicia y la abolición de las leyes discriminatorias por motivos de género.
  - > **Reforma de la justicia penal**, contribuyendo a los esfuerzos de estabilización en contextos frágiles, por medio, entre otras cosas, de una nueva e importante iniciativa plurianual en la región del Sahel.
  - > **Buena gobernanza e integridad institucional**, aumentando la capacidad de las instituciones para investigar y enjuiciar la corrupción y apoyando las iniciativas reguladoras y otras medidas preventivas.
  - > **Justicia consuetudinaria e informal**, subsanando las deficiencias de la justicia con programas eficaces, promoción de políticas y diálogo con las partes interesadas.
  - > **Desarrollo económico**, fomentando la capacidad jurídica y judicial en los países en desarrollo y de ingresos medios, a la vez que ampliamos también el Programa de Apoyo a la Inversión para los Países Menos Desarrollados.
14. **Geográficamente**, IDLO continuará intentando mantener un buen equilibrio en todo el espectro del desarrollo, trabajando tanto en contextos estables como afectados por conflictos y aumentando su participación en las regiones subdesarrolladas donde está ya presente y cerca de ellas. África será la región con las mayores operaciones de IDLO en 2020, y habrá también programas de país de considerable tamaño en Asia y América Central.
15. **La investigación y la promoción de políticas** se reforzarán a escala nacional y mundial, con atención continua a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ODS 16, la justicia para las mujeres y las niñas y la rendición de cuentas de las instituciones de justicia formales e informales.

## II. Reformas Organizativas

16. Se han emprendido ambiciosas **reformas organizativas** durante el actual ciclo estratégico (2017 – 2020) de IDLO, y se ha hecho un buen progreso en los dos últimos años. Los principales objetivos de 2020 serán:
- > **Finalización e implantación de las reformas restantes**, la más significativa de las cuales son los sistemas de plataforma de recursos de empresa.
  - > **Aumento de la transparencia y la rendición de cuentas**, incluso por medio de mayor rendición de cuentas económica, mejora del seguimiento de programas y puesta a prueba de la presentación de informes basada en los resultados.
  - > **Inversión continua en recursos humanos**, que incluye la implantación del Programa de Aprendizaje Integrado, un nuevo sistema de gestión del desempeño y políticas para promover mayor orientación sobre el terreno.
  - > **Revisión organizativa** de los servicios de apoyo para aumentar la capacidad y aprovechar las ganancias en eficiencia.

## III. Apoyo económico y político

17. IDLO ha tenido un considerable crecimiento en 2019 y espera seguir teniéndolo en 2020. Los principales objetivos de 2020 serán:
- > mantener el **crecimiento en ingresos de los programas**, que se prevé que sean de 35 millones de euros en 2020, un 13 % más que en el Presupuesto 2019 aprobado.
  - > mejorar la **calidad y previsibilidad de la financiación** a través de acuerdos plurianuales y del aumento de la financiación básica/flexible;
  - > potenciar la **expansión de la base de donantes** añadiendo al menos dos grandes donantes nuevos, incluida la Unión Europea, el seg mayor inversor en el sector del Estado de derecho;
  - > potenciar el **crecimiento en membresía**, habiendo aumentado el número de Partes Miembros de 26 a 37 desde 2012, para alcanzar nuestro objetivo de 40 Miembros al final de 2020.

## IV. Plan estratégico (2021 – 2024)

18. Un objetivo clave de 2020 será:
- > la elaboración y aprobación del próximo Plan estratégico (2021 – 2024).

# I. PROGRAMAS, INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DE POLÍTICAS

## Enfoque temático

19. Los programas, la investigación y la promoción de políticas se atienen en el PG 2020 a las prioridades establecidas en la *Estrategia 2020*. En virtud de la meta general de convertir el Estado de derecho en impulsor del desarrollo sostenible, la *Estrategia 2020* estructura el trabajo sustantivo de IDLO en torno a dos Objetivos de Impacto:
- > Empoderar a las personas para que hagan efectivos sus derechos
  - > Promover leyes justas e instituciones efectivas, accesibles y que rindan cuentas

Ambos Objetivos de Impacto se consiguen por medio de seis Objetivos de Acción o áreas temáticas, como muestra el diagrama 1 *infra*.



Diagrama 1: Objetivos de Impacto y de Acción de la *Estrategia 2020*

20. El diagrama 2, *infra*, muestra el desglose previsto de los programas, la investigación y la promoción de políticas de IDLO para 2020 de acuerdo con los seis Objetivos de Acción o áreas temáticas. El Objetivo de Acción 4 (reforzar la capacidad y la integridad de las instituciones) ha sido siempre la mayor área de trabajo de IDLO y seguirá siéndolo el próximo año, cuando abarcará más del 47 % de nuestros esfuerzos generales en programas, investigación y promoción de políticas.

El aumento general de los ingresos de IDLO supone que el trabajo sobre todos los Objetivos de Acción se ampliará (El Anexo 2: Programas, investigación y promoción de políticas: resultados esperados, enumeran los resultados esperados de IDLO en 2020 junto con los Objetivos de Acción y de Impacto correspondientes).

Enfoque temático de IDLO en 2020

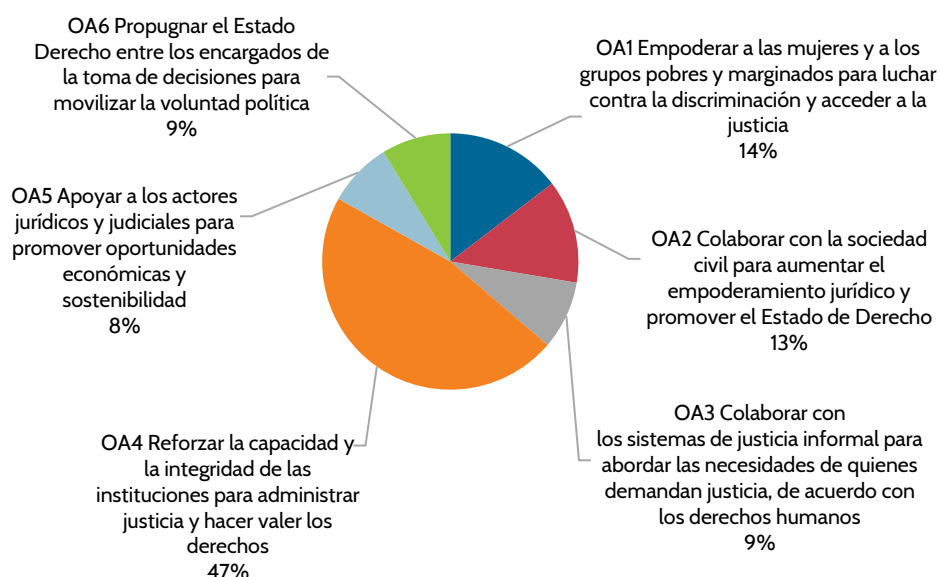


Diagrama 2: Enfoque temático de IDLO en 2020 por Objetivo de Acción (como porcentaje de los costos operativos de programas, investigación y promoción de políticas)

- Las principales **tendencias temáticas** de la cartera de programas de 2020 son las siguientes:

### Justicia para las mujeres y las niñas

- Continúa siendo una prioridad importante para IDLO, que contribuye a la consecución de los dos Objetivos de Impacto de la *Estrategia 2020* (empoderamiento y refuerzo de la capacidad institucional) y abarca todos los temas de los Seis Objetivos de Acción. Tras una positiva evaluación externa de nuestra anterior Estrategia de Género (2016-2018) y basándose en sus conclusiones y recomendaciones, así como en amplias consultas con las partes interesadas, IDLO adoptó en 2019 una nueva Estrategia de Género. La Estrategia se ajusta también al informe *Justicia para las mujeres*, producido bajo la dirección de ONU Mujeres, IDLO, el Banco Mundial y la iniciativa Pioneros.
- La Estrategia de Género de 2019 constituye la base del trabajo de IDLO en favor de las mujeres y las niñas en 2020, que está centrado en el empoderamiento jurídico de las mujeres y las niñas; el fomento de instituciones de justicia sensibles a las cuestiones de género; el refuerzo de los marcos jurídicos y normativos en pro de la igualdad de



género, que incluye la derogación de las leyes discriminatorias, y la realización de investigación y promoción de políticas para promover la justicia para las mujeres y las niñas.

24. La lucha contra la violencia sexual y de género será el mayor componente del trabajo de IDLO en favor de las mujeres y las niñas en 2020. Además, IDLO aumentará su trabajo sobre la abolición de las leyes discriminatorias por motivos de género, el empoderamiento económico de las mujeres y la participación de las mujeres en las instituciones de justicia. Como en años anteriores, IDLO aplicará un enfoque dual, que incorpora la igualdad de género a todos los programas, la investigación y la promoción de políticas a la vez que potencia proyectos y actividades específicos dedicados a promover los derechos de las mujeres y las niñas.

### Reformas de la justicia penal

25. El fomento de la capacidad de las instituciones de justicia ha sido siempre el mayor componente de la cartera de programas de IDLO. Este trabajo, reflejado en el Objetivo de Acción 4, se ha centrado cada vez más en las reformas de la justicia penal, que contribuyen a los esfuerzos de estabilización en contextos frágiles y ayudan a generar confianza pública en el Estado de derecho tanto en los países en desarrollo como en los de ingresos medios. Contribuye considerablemente a la consecución del Objetivo de Impacto 2 (refuerzo de la capacidad institucional).
26. Aunque nuestro trabajo sobre la justicia penal se ha ampliado en los últimos años por medio de grandes programas en Afganistán, México y Somalia, en el 2020 aumentará también considerablemente con una nueva iniciativa subregional de reforma de la justicia penal en el Sahel. El programa de Sahel será una importante experiencia de aprendizaje tanto programáticamente, como esfuerzo multinacional por reforzar la cadena de la justicia penal local y prevenir la delincuencia transfronteriza, como operativamente, como primer programa regional descentralizado que IDLO implementa.

### Buena gobernanza e integridad institucional

27. Cuando la confianza pública en los gobiernos y en la integridad de las instituciones estatales se están reduciendo en todo el mundo, las iniciativas destinadas a ayudar a restablecer la confianza en ellos por medio de mayor transparencia, rendición de cuentas y medidas para combatir la corrupción se han convertido en un área creciente de la cartera de IDLO.
28. En el 2020, el trabajo de IDLO sobre la lucha contra la corrupción, que está contenido en los Objetivos de Acción 4 y 5 y tiene por objeto impulsar el refuerzo de la capacidad institucional previsto en el Objetivo de Impacto 2, abarcará desde apoyar las iniciativas reguladoras y otras medidas preventivas hasta reforzar la capacidad de las instituciones hasta investigar y enjuiciar la corrupción y los delitos económicos. Se

desarrollará un programa temático claramente diferenciado para reforzar aún más nuestro trabajo sobre este asunto y promover la movilización de recursos.

### Sistemas de justicia consuetudinaria e informal

29. Los sistemas de justicia consuetudinaria e informal son en todo el mundo la forma más común de resolver disputas. Sin embargo, a menudo carecen de garantías procesales y pueden no ser imparciales con las mujeres, los niños y las niñas y otros grupos marginados. Por estas razones, la relación con tales sistemas sigue siendo controvertida y a menudo se malinterpreta o se ignora en las iniciativas de reforma de la justicia.
30. Basándose en su considerable experiencia en materia de investigación y programática, en el 2020 IDLO aumentará su relación con los sistemas de justicia consuetudinaria e informal con una mezcla de programas sobre el terreno, investigación normativa, promoción y diálogo con las partes interesadas. El objetivo será potenciar reformas en contextos frágiles y garantizar el acceso de las mujeres, las niñas y las comunidades marginadas a la justicia. El trabajo sobre este tema está incorporado a los Objetivos de Acción 1, 2, 3 e impulsa los Objetivos de Impacto 1 y 2 (empoderamiento y refuerzo de la capacidad institucional).

### Desarrollo económico

31. El fortalecimiento del Estado de derecho para promover el desarrollo económico estaba ya en la génesis de IDLO. La asociación estratégica y una inyección de recursos en 2018 – 2019 han revitalizado considerablemente esta área temática en los dos últimos años. Está estrechamente vinculada con nuestro trabajo sobre el desarrollo de la capacidad jurídica y judicial, que abarca los Objetivos de Acción 4 y 5 e impulsa el Objetivo de Impacto 2 (refuerzo de la capacidad institucional).
32. Hay un buen potencial en el 2020 para desarrollar aún más la capacidad jurídica y judicial en países de ingresos medios del Norte de África, Europa Oriental y Asia Central, y África Oriental. Equilibrando esa expansión, intensificaremos el Programa de Apoyo a la Inversión para los Países Menos Desarrollados, iniciativa de asociación pública y privada, desarrollada por IDLO en colaboración con la ONU.
33. Además de invertir sus ingresos de programas, durante el 2020 IDLO intentará aumentar su inversión en áreas temáticas seleccionadas estratégicamente de dos maneras concretas:
  - > En primer lugar, desarrollaremos **programas temáticos** para dar mayor coherencia al trabajo programático, tener un impacto mensurable y generar entre los donantes interés por aspectos seleccionados estratégicamente de los Objetivos de Acción. La justicia para las mujeres, el apoyo a la inversión para los países menos desarrollados y la buena gobernanza y la integridad institucional se han

identificado como áreas en que ensayar este enfoque. Han sido seleccionadas atendiendo a su pertinencia estratégica, nuestra ventaja comparativa, el potencial de crecimiento, las perspectivas de obtener buenos resultados y los comentarios recibidos de donantes cuando presentamos por primera vez la idea en la consulta de 2018 sobre asociaciones estratégicas.

- > En segundo lugar, aprovecharemos el **Fondo Operativo** (presentado a la Asamblea para su aprobación, véase **Anexo 1: Propuesta de Presupuesto Operativo 2020**) y utilizaremos la modalidad de **programa autofinanciado** para concebir y desarrollar proyectos piloto y un trabajo programático innovador. (La modalidad de programa autofinanciado fue aprobada por el Comité Permanente en 2015 y se utilizó para invertir en Myanmar en 2015 – 2017).

## Enfoque geográfico

34. Durante este ciclo estratégico (2017-2020), IDLO ha potenciado la **diversificación geográfica** para lograr un buen equilibrio entre programas de contextos frágiles y entornos operativos más estables en todas las regiones del mundo.

Hemos adoptado un **enfoque triple** consistente en: primeramente, consolidar y ampliar la presencia de IDLO donde ya existe; en segundo lugar, dar prioridad a los países vecinos, y, por último, tras un cuidadoso análisis y una evaluación de riesgos, expandirnos a nuevos países o subregiones para buscar oportunidades económicamente viables. Continuaremos potenciando esta estratégica de crecimiento geográfico en 2020.

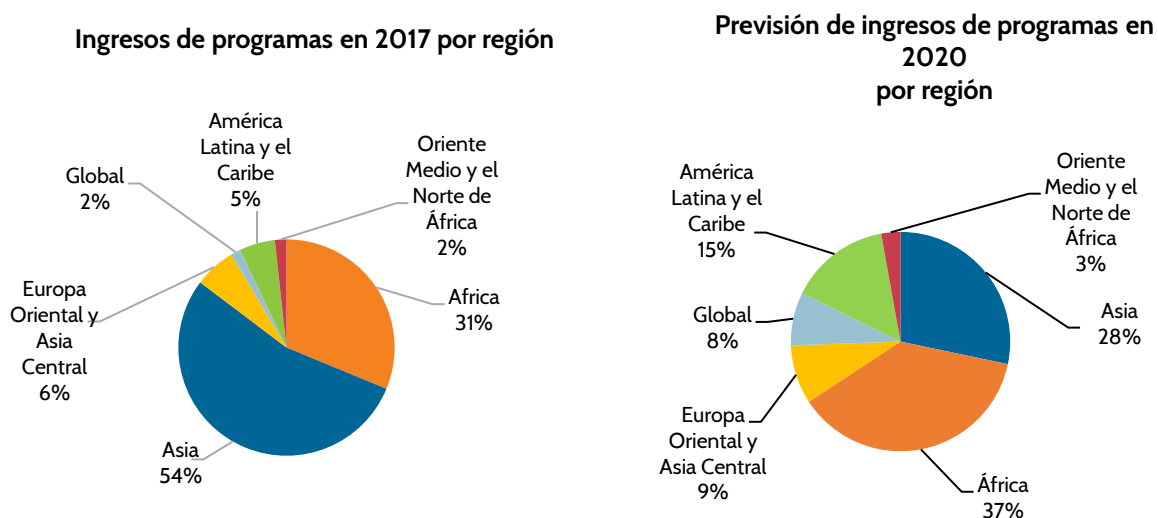


Diagrama 3: Ingresos de programas por región en 2017 y 2020

35. El diagrama 3, *supra*, en el que se compara la situación en 2017 y 2020, muestra la **evolución geográfica** resultante de la diversificación de la manera siguiente:

**África** se convertirá en la región con las mayores operaciones de IDLO tras el lanzamiento del programa subregional plurianual del Sahel y la intensificación del Programa de Justicia Comunitaria de Uganda. El crecimiento de IDLO en el continente continuará centrado en África Occidental y Oriental y el Cuerno de África.

**Asia** seguirá siendo una importante área de operaciones de IDLO. Si la situación en materia de seguridad lo permite, continuaremos manteniendo un programa de tamaño considerable en Afganistán. Intentaremos ampliar nuestro trabajo en los países de la ASEAN, consolidando nuestra presencia en Myanmar y Filipinas y explorando nuevas oportunidades en Indonesia, tras la finalización del programa sobre el Estado de derecho allí en diciembre de 2019, y en Vietnam, si disponemos de fondos suficientes.

**Europa Oriental y Asia Central.** Aunque proporcionalmente el volumen de nuestras actividades se ha mantenido estable, el número de países donde IDLO tiene intervención programática ha aumentado rápidamente. Durante 2020 revisaremos nuestra presencia regional con miras a priorizar la calidad de la intervención por encima de la expansión geográfica.

**América Latina y el Caribe:** Los programas de IDLO han crecido considerablemente en los últimos años en términos de volumen financiero, aunque han seguido concentrados en Centroamérica. En 2020 consolidaremos nuestro programa en México y exploraremos nuevas oportunidades en Honduras, así como fuera de la subregión, en Colombia y Ecuador.

**Oriente Medio y el Norte de África** será una importante prioridad de la expansión de programas en 2020. En 2019 hemos reabierto nuestra oficina en Jordania, y la utilizaremos para intensificar los programas en Jordania y Túnez, buscar nuevas oportunidades en Marruecos y Líbano y explorar asociaciones con Qatar y Kuwait.

## Promoción de políticas

36. Desde 2018, IDLO viene propugnando **tres temas principales**:
- > La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el **ODS 16**;
  - > la justicia para las mujeres y las niñas, y
  - > la promoción de **instituciones de justicia** eficaces, accesibles y que rindan cuentas.
37. Los resultados ha sido alentadores, como han demostrado, respectivamente, la Conferencia Global sobre el ODS 16 coorganizada en Roma, en mayo de 2019, por IDLO y ONU DAES, en asociación con el gobierno de Italia, a modo de preparación del Foro Político de Alto Nivel de la ONU; el Grupo de Alto Nivel sobre Justicia para las Mujeres, convocado conjuntamente por ONU Mujeres, el Banco Mundial, IDLO y la iniciativa Pathfinders en 2018, y la Consultas Globales sobre Justicia Consuetudinaria e Informal, emprendidas por IDLO 2019.
38. El trabajo de investigación de IDLO y su capacidad para convocar amplias coaliciones locales y globales de partes interesadas de todos los sectores han sido decisivos para el éxito de su labor de promoción de políticas. IDLO continuará aprovechando estos activos para mejorar sus resultados en 2020.
39. Las **Naciones Unidas** seguirán siendo un importante foro de promoción global de políticas. Las **instituciones de la Unión Europea** en Bruselas serán un nuevo e importante espacio para la promoción de políticas de IDLO en 2020.
40. Se aprovecharán las **asociaciones** para aumentar la promoción de políticas y la colaboración programática, especialmente con el PNUD, ONU Mujeres, la UNDOC, la OMS, la OACNUH, el Banco Mundial y el ACNUR.
41. Además de la promoción de políticas de ámbito mundial y regional, IDLO continuará propugnando el Estado derecho en los países por medio de sus programas, en consonancia con su mandato.

Para más información sobre el enfoque sustantivo de IDLO en 2020 véase **Anexo 2: Programas, investigación y promoción de políticas: resultados esperados**

## II. REFORMAS ORGANIZATIVAS

42. La *Estrategia 2020* identifica 14 áreas de **mejora e inversión organizativas**, mostradas en el diagrama 4 *infra*. Para facilitar la implementación y la presentación de informes atendiendo a la *Estrategia 2020*, estos objetivos organizativos se han agrupado en ocho Grandes Iniciativas. El **anexo 2** contiene una lista de las principales prioridades de IDLO en 2020 atendiendo a las Grandes Iniciativas 1, 2, 3, 4, 7 y 8. En el apartado siguiente se tratan las Grandes Iniciativas 5 y 6 de la *Estrategia 2020*, relativas al apoyo político y económico.



**Diagrama 4:** Extracto del Mapa de la Estrategia 2020 con los Objetivos Organizativos

43. En el transcurso del periodo 2017 – 2019 hemos emprendido amplias reformas internas para actualizar las políticas, procedimientos y sistemas organizativos y mejorar el trabajo programático, el aprendizaje y la presentación de informes. En el último año de este ciclo estratégico, nuestras **prioridades** son:

- > **Finalizar el resto de las reformas** prometidas en la *Estrategia 2020*.
- > **Incorporar las reformas** por medio de desarrollo del personal, cambios en la cultura institucional y reestructuración organizativa.
- > **Aprovechar las ganancias en eficiencia** de la implementación de las reformas.

44. Entre las principales reformas organizativas de 2020 figuran:

- > **Mejora del seguimiento y la presentación de informes.** IDLO está elaborando el 2019 un marco de resultados institucionales para complementar el Marco de Resultados Programáticos y medir el progreso de las reformas institucionales según la *Estrategia 2020*. El próximo año implantaremos un marco para hacer seguimiento de los resultados programáticos e institucionales e informar de nuestros avances.
- > **Finalización del resto de las reformas de los sistemas de plataforma de recursos de empresa.** En 2020, IDLO terminará de implantar sus sistemas y módulos de

plataforma de recursos de empresa en toda la organización. Una vez implementada, la plataforma de recursos de empresa aumentará la exactitud, transparencia y eficacia de los procesos operativos de IDLO. La implantación de la plataforma es una prioridad clave para IDLO y un requisito previo para gran parte de la eficiencia y los productos de muchos de los demás elementos de este Plan de Gestión.

- > **Presentación de informes económicos de acuerdo con las IPSAS.** Habiendo implementado en 2019 una serie de reformas para alinear los sistemas económicos de IDLO con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), en 2019 elaboraremos un informe económico y un presupuesto acordes con las IPSAS. Ajustará los estados financieros de IDLO a las “buenas prácticas” en el sector, y será una medida importante para garantizar una evaluación por pilares de la UE satisfactoria.
- > **Implementación de la nueva política de costos.** IDLO alineará la elaboración de sus presupuestos con la declaración de política de costos revisada y revisará y actualizará su tasa de gastos generales basándose en el sistema de registro del tiempo implementado en 2019.
- > **Mejora de la comunicación y los contactos.** Continuamos mejorando la comunicación externa e interna aumentando la calidad, pertinencia y puntualidad de nuestros productos de comunicación y estableciendo una función específica de comunicación interna por primera vez en IDLO. Mejoraremos los contactos con las diferentes partes interesadas por medio de canales específicos con los medios de comunicación y comunicación multilingüe. Los “antiguos alumnos” de IDLO son un recurso potencialmente significativo pero desaprovechado, por lo que actualizaremos nuestra base de datos y nuestra estrategia de relacionamiento para reformar nuestros vínculos con ellos.
- > **Mejora del sistema de gestión del desempeño** IDLO elaborará un marco organizativo para identificar competencias y evaluar aptitudes, y revisaremos nuestro sistema actual de gestión y evaluación del desempeño para incorporar la gestión del desempeño, así como el desarrollo de aptitudes. El sistema actualizado estará vinculado al sistema de gestión de recursos humanos.
- > **Aumento de la orientación sobre el terreno.** La implantación total de la plataforma de recursos de empresa nos permitirá descentralizar progresivamente varias funciones de apoyo y delegar autoridad en operaciones sobre el terreno seleccionadas, a la vez que reforzamos la capacidad de la sede central para prestar apoyo y supervisión. Una política de movilidad interna adoptada en 2019 promoverá una mayor circulación entre la oficina central y las oficinas sobre el terreno y aumentará la movilidad funcional interna. El Programa de Aprendizaje Integrado servirá también para facilitar la movilidad por medio del desarrollo profesional. Una importante prueba de este modelo operativo descentralizado será nuestro programa en el Sahel, que se gestionará en gran medida

desde una oficina regional con mínimo apoyo de la sede central. Además, un marco de políticas de movilidad adoptado en 2019 promoverá la rotación del talento entre la sede central y las oficinas sobre el terreno. El Programa de Aprendizaje Integrado servirá también para facilitar la movilidad por medio del desarrollo profesional.

Para información más detallada sobre las reformas organizativas previstas para 2020, véase **Anexo 3: Reformas organizativas: Grandes Iniciativas**

## III. APOYO ECONÓMICO Y POLÍTICO

### Gran Iniciativa 5: Movilización de recursos

45. Aunque IDLO alcanzó los principales objetivos de la Estrategia de Movilización de Recursos en 2019 (aumento de los ingresos de programas y no restringidos y dos nuevos donantes de programas) y aunque se espera que los ingresos de programas muestren un acusado crecimiento en 2020, reconocemos la vulnerabilidad creada por nuestra reducida base de donantes, especialmente en relación con la financiación no restringida, y el entorno cada vez más complejo de la ayuda internacional para el desarrollo, especialmente en el caso de los fondos no restringidos y flexibles.
46. En abril de 2019, la OCDE informó de que la ayuda oficial al desarrollo está descendiendo. Aunque el ODS 16 ha hecho que se preste mayor atención a las cuestiones relativas al Estado de derecho y el acceso a la justicia, aún no ha dado lugar a una mayor disponibilidad de fondos para promover el Estado de derecho. Además, los periodos de financiación cortos, los altos niveles de restricciones, el uso de procesos competitivos y la falta de financiación flexible menoscaban los esfuerzos por impulsar la innovación y mejorar el impacto.
47. Basándose en la mayor atención prestada a estas cuestiones en la revisión temática del ODS 16 en el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de 2019, IDLO continuará propugnando el aumento del apoyo político y la inversión económica en las iniciativas sobre el Estado de derecho y la justicia.
48. En 2020, los **objetivos de movilización de recursos** de IDLO son:
  - > **Diversificación de donantes**, con el objetivo de al menos dos nuevos donantes en 2020.
  - > **Financiación no restringida/flexible** en el nivel de 2019 o superior.
  - > **Mayor previsibilidad** de la financiación no restringida/flexible por medio de acuerdos plurianuales.



#### 49. IDLO intentará alcanzar estos objetivos por medio de:

- > **Asociación estratégica con la UE.** IDLO pretende haber atraído a la Unión Europea como donante de programas al final de 2020 por medio de un enfoque triple. En primer lugar, IDLO se preparará para una evaluación por pilares de la UE a mediados de 2020, lo que incluirá haber cumplido las IPSAS en 2019 y firmar un acuerdo de delegación o subvención con evaluación por pilares (PAGoDA). A principios de 2020 se llevará a cabo un ejercicio interno de preevaluación por pilares para garantizar que IDLO está debidamente preparada. En segundo lugar, IDLO intensificará actividades ya iniciadas en 2019 para generar mayor apoyo político en Bruselas por medio del aumento de la visibilidad, el trabajo de promoción y los contactos bilaterales. En tercer lugar, IDLO solicitará activamente el apoyo de aquéllas de sus Partes Miembros que sean también Estados miembros de la UE. La asociación estratégica con la Unión Europea es una importante iniciativa para IDLO, y su consecución satisfactoria requerirá no sólo los esfuerzos de toda la organización, sino también el asesoramiento, compromiso y apoyo de las Partes Miembros de IDLO pertenecientes a la UE.
- > **Nuevos acuerdos plurianuales.** IDLO intentará renovar en 2020 su actual acuerdo plurianual de financiación con Suecia. También espera negociar un acuerdo plurianual con Países Bajos para su entrada en vigor en 2021.
- > **Relación con nuevos donantes bilaterales.** En el transcurso de 2019, IDLO ha conseguido llamar la atención de varios donantes bilaterales importantes del sector del Estado de derecho. IDLO cultivará activamente estas relaciones con miras a conseguir apoyo básico y programático. El objetivo será firmar un acuerdo con al menos uno de tales donantes en 2020.
- > **Consultas con los socios existentes.** No damos por sentado el generoso apoyo de nuestros socios económicos y estratégicos e intentaremos profundizar nuestras relaciones por varios medios, como una consulta multilateral durante el año, reuniones bilaterales, visitas de donantes a nuestros programas y mejora de la presentación de informes. Contactaremos proactivamente con nuestros socios para tratar la cuestión de la elaboración del próximo Plan Estratégico de IDLO y recabar sus opiniones sobre nuestras prioridades futuras.
- > **Orientación sobre el terreno.** Continuaremos apoyando y reforzando la capacidad y las competencias de nuestras oficinas de país para mejorar la relación con las embajadas de donantes y los socios internacionales.

#### Gran Iniciativa 6: Gobernanza y membresía

50. En 2019 han ingresado en IDLO Liberia, Qatar y Uganda, con lo que la membresía de la Organización ha aumentado en 2019 de 26 a 37 Partes Miembros. El aumento de la

membresía es un reconocimiento de nuestro perfil creciente y nuestros resultados programáticos, así como un reflejo del mayor interés en nuestro mandato de promoción del Estado de derecho y el desarrollo sostenible.

51. **En 2020, IDLO se centrará en:**

- > **Crecimiento en membresía.** Para alcanzar el objetivo (establecido en el 30° aniversario de IDLO) de tener 40 Partes Miembros al final de 2020, IDLO continuará potenciando activamente su estrategia de dar prioridad al ingreso de países que sean socios programáticos o económicos reales o potenciales.
- > **Apoyo a los órganos de gobierno.** Continuaremos mejorando nuestro apoyo a los órganos de gobierno con una Secretaría esmerada. En 2020 se producirá una importante renovación de miembros del Consejo Asesor, así como de la Dirección de IDLO. La Secretaría prestará apoyo y orientación inicial, según proceda, para garantizar unas elecciones y una transición fluidas.
- > **Mejora de las relaciones con los gobiernos.** Continuaremos movilizando apoyo político y fortaleciendo las relaciones con los gobiernos mediante contactos periódicos con las Partes Miembros existentes y potenciales y con otros gobiernos interesados en el trabajo de IDLO. Mantendremos contactos específicos y tendremos sesiones informativas periódicas, organizados por la sede central y las oficinas de IDLO en Nueva York y Ginebra y La Haya, así como por las oficinas de país.

## IV. ELABORACIÓN DEL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO

52. Una importante prioridad para IDLO en 2020 será la elaboración de su próximo Plan Estratégico. Basándonos en las lecciones de los procesos anteriores de planificación estratégica de 2012 y 2016, nos proponemos llevar a cabo investigación y análisis sustantivos, consultas de amplio alcance con las partes interesadas internas y externas y procesos periódicos para contactar con los órganos de gobierno y presentarles informes.

53. Los recursos y actividades del PG 2020 apoyarán las medidas de la manera siguiente:

- > **Lecciones aprendidas de la *Estrategia 2020*.** IDLO ha iniciado un proceso de examen de la *Estrategia 2020* con fines de aprendizaje. Los resultados estarán disponibles a principios de 2020.
- > **Investigación.** En el Presupuesto 2020 se han asignado recursos a investigación y análisis de tendencias externas, así como a áreas temáticas específicas. Dada la

enorme importancia global del cambio climático y la migración, encargaremos estudios sobre estas cuestiones con el fin de identificar puntos de entrada programáticos adecuados para IDLO, basados en su mandato, competencias y ventaja comparativa.

- > **Movilización de recursos.** IDLO llevará a cabo un examen de entorno de la asistencia al desarrollo en las áreas pertinentes, que incluirá investigación sobre todos los flujos de ingresos importantes y sobre el interés de los donantes por conformar la nueva Estrategia. También consultará con donantes actuales y potenciales para solicitar su aportación.
  
- > **Consultas con las partes interesadas.** En la propuesta de Presupuesto 2020 se han asignado recursos a realizar consultas con las partes interesadas internas y externas por una amplia variedad de métodos y a facilitar los contactos con los órganos de gobierno y las Partes Miembros para solicitar sus opiniones y su contribución activa al proceso de planificación estratégica.

**PROYECTO DE PLAN DE GESTIÓN PARA 2020 – ANEXO 1**  
**Propuesta de Presupuesto Operativo para 2020**  
**REUNIÓN DE LA ASAMBLEA DE LAS PARTES**  
**13 de noviembre de 2019**

1. El presente documento contiene la propuesta de Presupuesto Operativo de IDLO para 2020, cuarto y último año del Plan Estratégico 2017-2020 (*Estrategia 2020*).
2. La propuesta de Presupuesto Operativo de IDLO para el 2020 se ha elaborado sobre la base del Plan de Gestión para el 2020 y debe considerarse parte integrante del mismo. La propuesta de presupuesto basado en los productos, respaldado por explicaciones detalladas en los apartados siguientes, garantiza transparencia y rendición de cuentas en materia económica.
3. Como en el 2019, el actual presupuesto operativo ofrece también una previsión general para el 2021. Hay que señalar que las cifras del 2021 son un primer objetivo previsto, que se ajustará en el 2020, mientras que la propuesta de Presupuesto para 2020 se describe con detalle en los apartados siguientes. Se pide sólo la aprobación del Presupuesto para 2020.
4. De acuerdo con su reciente Declaración de Política de Costos (aprobada por el Comité Permanente el 5 de octubre de 2018), IDLO presenta por primera vez sus costos institucionales distinguiendo entre proyectos institucionales y actividades institucionales. El apartado correspondiente contiene una descripción más detallada.
5. IDLO propone un presupuesto equilibrado para el 2020. Como se menciona en el Plan de Gestión, el superávit acumulado a lo largo de los años posibilita una mayor financiación de los proyectos institucionales dirigidos a aumentar y mejorar la eficiencia y eficacia de la Organización o de los proyectos y programas que apliquen los criterios aprobados por el Comité Permanente para los programas autofinanciados. Este uso del excedente de fondos está respaldado por la Política de Reservas de IDLO, aprobada por el Comité Permanente en julio, que prevé la creación de un “Fondo Operativo” que pueda utilizarse para apoyar proyectos institucionales o programas autofinanciados que estén en consonancia con el Plan Estratégico de la Organización, pero puedan carecer de financiación o estar financiados parcialmente.
6. Dado el calendario de presentación, el presupuesto está basado en una serie de hipótesis y consideraciones, por lo que los resultados reales estarán sujetos a variaciones y ajustes vinculados a la cuantía y sincronización de los fondos restringidos y no restringidos disponibles para IDLO en el 2020.
7. A continuación, se resumen las principales hipótesis y consideraciones sobre las cifras del 2020, y en los respectivos apartados de costos se ofrece una explicación más detallada:

Hipótesis:

- Adoptando un enfoque conservador, se estima la misma cuantía de ingresos no restringidos que en 2019, que acusa un aumento de la contribución del gobierno de Suecia.
- La estimación de ingresos de programas está basada en los datos disponibles a fecha de 4 de septiembre de 2019.

Consideraciones:

- El aumento del 15 por ciento en los costos directos de programas está basado en datos disponibles a fecha de 4 de septiembre de 2019 y se corresponde directamente con el aumento de los ingresos de programas y el crecimiento programático descrito en el Plan de Gestión.
- Los costos institucionales se han dividido en proyectos institucionales y actividades institucionales. Los proyectos institucionales incluyen grandes iniciativas y reformas organizativas de importancia que tienen por objeto aumentar la eficiencia y eficacia de IDLO. Entre ellas figuran la mejora continua de los sistemas y otras actividades con que apoyar el crecimiento programático y la implementación efectiva de la Estrategia 2020 de IDLO. En el Plan de Gestión se ofrecen más detalles sobre las grandes iniciativas y los proyectos institucionales conexos;
- Los costos de empleados y empleadas muestran un aumento debido a una serie de factores, entre ellos el fortalecimiento de las capacidades para apoyar y mantener un crecimiento organizativo considerable.
- La estimación de costos de oficinas es la misma que en 2019, con un ligero aumento debido a los gastos por depreciación revisados.
- IDLO propone para 2020 un aumento del presupuesto de capital, debido principalmente a las posibles obligaciones de IDLO, en virtud de las condiciones de arrendamiento de la sede central, con respecto a la reforma de parte del sótano.
- El estado de resultados incluye una previsión para los resultados presupuestarios de 2019 que pone de relieve el superávit previsto al final del año. De acuerdo con su nueva política de reservas, IDLO propone destinar parte del superávit de 2019 a continuar financiando su proyecto de mejoras de planificación de recursos de empresa, que se espera que continúe en 2020 y 2021. Se están destinando también fondos adicionales a programas autofinanciados que se presentarán al Comité Permanente en 2019.

## 1. PRESUPUESTO OPERATIVO CONSOLIDADO

8. La tabla 1, *infra*, ofrece una imagen financiera consolidada de la propuesta de presupuesto operativo para 2020/2021, con la variación con respecto al presupuesto operativo aprobado para 2019. Se ofrecen aclaraciones adicionales en los respectivos apartados de costos.

**Tabla 1. Estado de resultados estimado**

	Presupuesto aprobado 2019	Real 2019 previsto	Propuesta de presupuesto 2020	Variación (respecto a presupuesto aprobado 2019)	Objetivo presupuestario 2021
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos no restringidos	6.135.000	6.948.238	6.702.000	9%	6.702.000
Ingresos etiquetados	820.755	1.563.265	975.145	19%	1.000.000
Ingresos restringidos de los programas	31.031.343	35.202.319	35.041.252	13%	35.742.077
<b>Total ingresos</b>	<b>37.987.098</b>	<b>43.713.822</b>	<b>42.718.397</b>	<b>12%</b>	<b>43.444.077</b>
<b>GASTOS</b>					
Actividades directas de programas	27.290.800	31.926.910	31.334.265	15%	31.964.077
Proyectos institucionales	-	-	799.956	100%	1.000.000
Actividades institucionales	1.830.250	1.830.250	1.280.350	-30%	1.100.000
Costos de empleados y empleadas	7.103.365	7.103.365	7.542.590	6%	7.530.000
Costos de oficinas	1.739.287	1.739.287	1.761.235	1%	1.850.000
<b>Total gastos</b>	<b>37.963.702</b>	<b>42.599.812</b>	<b>42.718.397</b>	<b>13%</b>	<b>43.444.077</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>23.396</b>	<b>1.114.010</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
Cantidad etiquetada del superávit de 2020 esperado		-521.044	521.044		
Menos: Proyecto de planificación de recursos de empresa financiado parcialmente con el superávit de 2019 esperado		-	221.044		
Menos: Estimaciones para proyectos autofinanciados		-	300.000		
<b>Resultado operativo neto</b>		<b>592.966</b>	<b>0</b>		

## 2. PERSPECTIVA DE INGRESOS

9. IDLO prevé recibir 42,7 millones de euros en ingresos en 2020, correspondientes a 6,7 millones de euros de contribución no restringida, 975.000 euros de ingresos etiquetados y 35 millones de euros de ingresos restringidos de programas. En esa etapa, la proyección de ingresos es un 12 por ciento mayor que en el presupuesto aprobado de 2019.

### 2.1 Ingresos no restringidos

10. Se prevé que, en 2020, los ingresos no restringidos sean del orden de 6,7 millones de euros. El incremento del 9 por ciento con respecto al presupuesto aprobado 2019 se debe a la renovación, con aumento, del acuerdo de subvención plurianual con la Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo (SIDA)

### 2.2 Ingresos etiquetados

11. IDLO mantiene en la actualidad conversaciones con el gobierno de los Países Bajos para una próxima fase de la actual “Inversión estratégica para la promoción del ODS 16” por un valor de aproximadamente 1,3 millones de euros a lo largo de 12 meses a partir del abril de 2020. IDLO prevé enviar una propuesta en el último trimestre de 2019. Dado que esta propuesta de proyecto tiene todavía que presentarse y que debe ser examinada por el donante, aplicando un enfoque conservador se considera que tiene una probabilidad de éxito moderada, por lo que sólo se incluyen en el Presupuesto 2020 el 50 por ciento de los ingresos previstos con ella.
12. Además, se arrastrarán y destinarán ingresos de 2019 a la implementación del acuerdo sobre “Inversión estratégica para la promoción del ODS 16” firmado con el gobierno de los Países Bajos en noviembre de 2018.

### **2.3 Ingresos restringidos de los programas**

13. Se prevé que los ingresos restringidos provenientes de los programas sean de alrededor de 35 millones de euros en 2020, lo que supone un aumento del 13 por ciento con respecto a los 31 millones de euros aprobados en 2019.
14. La tabla 2 ofrece un desglose de la previsión y la recuperación de ingresos restringidos de los programas a fecha de 4 de septiembre de 2019. Los ingresos de los programas garantizados para 2020 a fecha de 4 de septiembre de 2019 ascienden a 32,5 millones aproximadamente, es decir, el 93 por ciento de la previsión de 35 millones de euros de ingresos de los programas.
15. El total pendiente estimado asciende a 2,5 millones de euros. IDLO ha adoptado un enfoque prudente y conservador y espera que esta cifra varíe a medida que se elaboren nuevas propuestas y se confirme la financiación. Como es habitual, la cifra pendiente incluye algunos programas que están siendo sometidos a examen por los donantes en la actualidad y que están clasificados, en aplicación de la metodología estándar de IDLO, como de probabilidad de éxito alta o moderada.
16. IDLO introdujo el sistema de registro del tiempo en abril de 2019 (para las delegaciones y la sede central; se espera que la introducción en las oficinas sobre el terreno sea en el último trimestre de 2019). IDLO utilizará los datos recopilados en 2019 y 2020 para crear un punto de referencia que ayudará a asignar los costos de ejecución y apoyo de programas de manera más exhaustiva y exacta que hasta ahora. La recopilación y análisis de los datos ayudarán también a IDLO a revisar su tasa de gastos generales de acuerdo con la metodología incluida su Declaración de Política de Costos.

**Tabla 2. Previsión de ingresos restringidos y recuperaciones de los programas a 4 de septiembre de 2019**

Ingresos y recuperaciones* de los programas en euros					
Fuente		Propuesta 2020		Aprobado 2019	
		Ingresos brutos por programas	Recuperaciones por programas	Ingresos brutos por programas	Recuperaciones por programas
<b>Programas en curso</b>	<b>A</b>	<b>32.466.479</b>	<b>4.220.642</b>	<b>25.528.010</b>	<b>3.672.035</b>
Programas pendientes a 4 de septiembre de 2019					
Probabilidad de éxito alta** (100%)		550.000		627.000	
Probabilidad de éxito moderada** (50%)		2.024.774		4.876.333	
<b>Total de programas pendientes</b>	<b>B</b>	<b>2.574.774</b>	<b>334.721</b>	<b>5.503.333</b>	<b>747.942</b>
<b>Total general</b>	<b>A+B</b>	<b>35.041.252</b>	<b>4.555.363</b>	<b>31.031.343</b>	<b>4.419.977</b>

\*\* Las recuperaciones por programas consisten en ingresos provenientes de cobrar el tiempo dedicado por los empleados y empleadas básicos a la implementación del programa más unos gastos generales obligatorios

\*\* Las probabilidades de éxito se asignan de acuerdo con la metodología estándar de IDLO

### 3. PERSPECTIVA DE GASTOS OPERATIVOS

#### 3.1 Presupuesto basado en los productos

17. Los costos de 2020 se han asignado atendiendo los Objetivos de Acción y las Grandes Iniciativas de la *Estrategia 2020* de IDLO, como se ilustra en el diagrama 1. Tras un proceso de consulta y colaboración se presentaron estimaciones por cada departamento. El diagrama 2 muestra un desglose general de los recursos de IDLO atendiendo a los Objetivos de Acción y las Grandes Iniciativas.
18. Los Objetivos de Acción establecen el enfoque sustantivo de los programas de IDLO en apoyo de los Objetivos de Impacto, descritos en su *Estrategia 2020*. Las Grandes Iniciativas constituyen un conjunto de prioridades organizativas con las que se intenta aumentar la eficacia y eficiencia de IDLO. Se ofrece una descripción más detallada de las actividades en el Plan de Gestión 2020.



Diagrama 1. Desglose de gastos operativos por Objetivos de Acción y Grandes Iniciativas

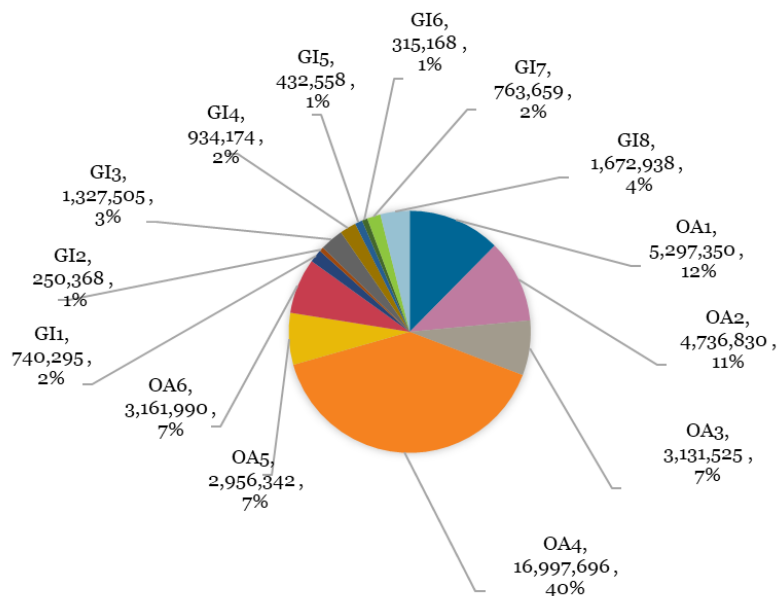
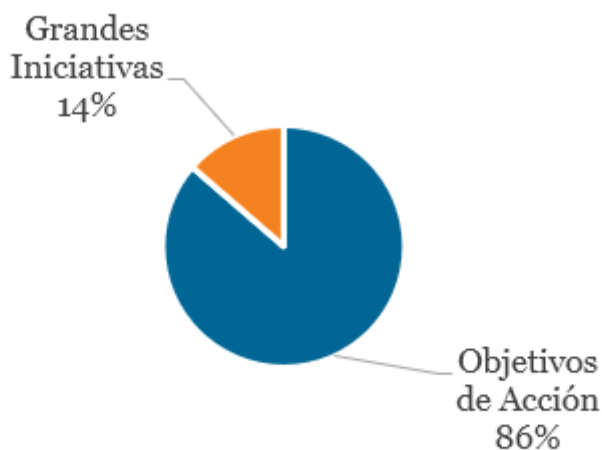


Diagrama 2. Objetivos de Acción frente a Grandes Iniciativas



19. Hay que hacer hincapié en que la asignación de gastos según los Objetivos de Acción y las Grandes Iniciativas está basada en las mejores estimaciones de porcentajes de asignación proporcionadas por los departamentos. Como se ha indicado anteriormente, los datos recopilados con el sistema de registro de

tiempo ayudarán a monitorear los resultados reales frente a estas asignaciones y a verificar la exactitud de estas estimaciones para ayudar a mejorar las previsiones en los próximos años.

### 3.2 Costos directos de programas

20. La estimación de los costos directos de programas es de 31,3 millones de euros, lo que representa un aumento del 15 por ciento con respecto a la cifra de 27,3 millones de euros aprobada para 2019. Como se ha explicado en el apartado sobre los ingresos de los programas, las estimaciones para 2020 podrían cambiar durante el año en función del número de programas garantizados y pendientes adicionales.

### 3.3 Proyectos institucionales

21. IDLO va a presentar sus costos institucionales en dos categorías distintas, descritas en la Declaración de Política de Costos: proyectos institucionales y actividades institucionales. Los proyectos institucionales tienen una duración limitada y objetivos específicos. Se implementan con fondos etiquetados y no restringidos y/o con fuentes de excedente, para apoyar a la organización y mejorarla.
22. Con los proyectos institucionales se intenta promover al menos una de las ocho Grandes Iniciativas de la Estrategia 2020 (el Plan Estratégico 2017-2020 de IDLO), descritas con mayor detalle en el Plan de Gestión.
23. La **tabla 3** ofrece un desglose de costos de los proyectos institucionales. La implementación de los proyectos puede ser anual o plurianual, dependiendo de su alcance y complejidad.

**Tabla 3. Proyectos institucionales**

Proyectos institucionales	Total	Gran Iniciativa:
*1 Proyecto de desarrollo de planificación de recursos de empresa (incluye: mejoras e implantación del módulo económico de planificación de recursos de empresa; implantación del módulo de adquisiciones; sistema de control contra el blanqueo de dinero; presentación de informes del sistema de registro del tiempo; formación sobre nuevos sistemas y procedimientos para empleados y empleadas de todo el mundo)	232.000	GI3, GI8
2 Proyecto de reformas de la gestión del talento (incluye: plataforma electrónica de gestión de recursos humanos; sistema de gestión del desempeño y marco de competencias; desarrollo e implantación de un marco de desarrollo de la capacidad y aprendizaje interno)	190.000	GI7, GI8
3 Proyecto de conferencia sobre el ODS 16 anual	150.000	OA6, GI4
4 Resultados institucionales y reforma del seguimiento y la presentación de informes (incluye: implementación de un sistema de seguimiento de los resultados institucionales y programáticos)	104.000	GI1, GI2, GI3, GI4
5 Proyecto de nuevo Plan Estratégico (incluye: estudios previos de áreas temáticas y revisiones de grandes departamentos para mejorar la eficiencia y la eficacia)	90.000	GI8
6 Proyecto de desarrollo de sistemas de gestión de subvenciones (incluye: configuración técnica, implantación y formación)	75.000	GI3, GI8
7 Proyecto IDLO/UE (incluye: programas de trabajo relacionados con nuestros esfuerzos por atraer a la UE como socio de desarrollo de IDLO y preparación para una evaluación de pilares)	70.000	GI3, GI5, GI6
8 Proyecto de cumplimiento de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) (incluye: actualización de planes de cuentas, procedimientos financieros y sistemas)	60.000	GI3
9 Proyecto de remodelación del sitio web de IDLO	50.000	GI4
<b>Total</b>	<b>1.021.000</b>	

\*Se prevé que ese proyecto se financie parcialmente con el superávit de 2019, ilustrado en la tabla 1.

24. IDLO desea destinar fondos del superávit de 2019 esperado a financiar parcialmente el proyecto plurianual sobre planificación de recursos de empresa. El mantenimiento de la financiación permitirá a IDLO terminar de implementar los sistemas de planificación de recursos de empresa, que son esenciales para apoyar el crecimiento tanto organizativo como programático. La tabla superior muestra los costos completos de los proyectos institucionales. El estado de resultados (tabla 1) muestra por separado los costos financiados por los ingresos esperados en 2020 y los fondos etiquetados del superávit de 2019 previsto.

### **3.4 Actividades institucionales**

25. Las actividades institucionales son necesarias para el funcionamiento de la organización. Son de naturaleza constante y no constituyen proyectos de duración limitada.
26. Aunque estas actividades las realizan la sede central, las delegaciones y las oficinas de representación y enlace de IDLO, sus beneficios e impactos alcanzan por lo general a toda la organización. Además, las actividades institucionales incluyen iniciativas destinadas a garantizar que IDLO dispone de capacidades técnicas y administrativas sostenibles para cumplir con su mandato. Los costos de las actividades institucionales abarcan: representación de IDLO (no proyectos específicos), gestión, desarrollo de programas, movilización de recursos, trabajo de promoción (no de proyectos), investigación y aprendizaje, comunicación, relaciones exteriores, gestión de recursos humanos, servicios administrativos, gestión económica, adquisiciones, TIC y supervisión jurídica.

**Tabla 4. Actividades institucionales de 2020**

Departamentos	Propuesta de Actividades institucionales para 2020
<b>Gestión de Programas</b> (incluye: suscripción a la plataforma de IATI; suscripción a la plataforma de aprendizaje a distancia (en relación con proyectos); misiones relacionadas con el programa de viajes no cubiertas por los fondos de los proyectos; personal en prácticas para apoyar al departamento).	75.650
<b>Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas</b> (incluye: viajes de corta y larga distancia relacionados con el desarrollo de nuevos proyectos; coordinación interna -enlace La Haya-Roma-; desarrollo, publicación y ensayo de herramientas de desarrollo de proyectos; personal en prácticas para apoyar al departamento).	65.600
<b>Investigación y Aprendizaje</b> (incluye: honorarios y viajes de expertos temporales para producción de documentos e informes de investigación; experto temporal para la elaboración de documentos temáticos sobre género; viaje para la implantación de la estrategia de género; costos logísticos de actos de promoción de políticas).	100.000
<b>Comunicaciones Estratégicas</b> (incluye: costos relacionados con la producción de materiales de vídeo y para los medios de comunicación; producción del informe anual de IDLO; traducción de folletos y materiales de IDLO; suscripciones a plataformas analíticas de redes sociales y participación; viajes a oficinas de IDLO para la implantación de directrices de comunicación; impresión de material de comunicación de IDLO).	85.200
<b>Oficina del Consultor General</b> (incluye: bufetes locales y viajes relacionados con acuerdos de país anfitrión u otras disposiciones para obtener o consolidar la condición jurídica de oficinas de país; traducción de políticas estándar; costos relacionados con la aplicación de políticas (como formación ética) en oficinas de IDLO; cursos de formación profesional de actualización y especializada; una persona en prácticas para apoyar al departamento).	45.200
<b>Recursos Humanos y Servicios de Oficina</b> (incluye: tarifas de suscripción a plataformas de contratación y fondos de previsión; viaje y gastos de consultoría relacionados con el apoyo a operaciones en las oficinas de país, como evaluación del Manual de Operaciones sobre el Terreno y cursos de formación conexos; formación sobre situaciones alto riesgo y otras cuestiones de seguridad a empleados y empleadas de la sede central, las delegaciones y las oficinas de país; revisión externa de las directrices de seguridad; una persona en prácticas para apoyar al departamento).	269.500
<b>Finanzas y Servicios de Apoyo</b> (incluye: costos de gestión de tesorería; cursos de formación profesional especializada; misiones a oficinas de país donde no hay financiación de proyectos disponible; revisión externa de los procedimientos de adquisición y financieros de IDLO; costos de gestión de la infraestructura TIC de IDLO; personal en prácticas para apoyar al departamento).	112.300
<b>Oficina del Director/a General</b> (incluye: costos de actividades para reuniones de gobernanza, como producción de documentación, servicios de interpretación y traducción, viajes y alojamiento de participantes, comidas y suministros; actividades de la Oficina Ejecutiva, como viajes y reuniones; costos de movilización de recursos, como consultorías y viajes para identificar nuevas oportunidades potenciales de financiación y reunirse con donantes actuales; costos de actos de promoción en Ginebra y Nueva York; personal en prácticas para apoyar a las oficinas de Ginebra y Nueva York; fondos de desarrollo de programas; fondos de contingencia institucional).	526.900
<b>Total</b>	<b>1.280.350</b>

27. Hay que señalar que los costos de la categoría Oficina del Director/a General abarcan los gastos de las unidades siguientes: Oficina Ejecutiva, Asociaciones Estratégicas, Gobernanza y Relaciones con Gobiernos, Oficinas de Representación en la ONU y Auditoría Interna y Observancia. Además, la cantidad incluye 100.000 euros para contingencias institucionales y 150.000 euros para actividades de desarrollo de programas.

### 3.5 Costos de empleados y empleadas

28. La estimación de costos relacionados con los empleados y empleadas para 2020 es de 7,5 millones de euros, lo que representa un aumento del 6 por ciento con respecto los costos de empleados y empleadas del presupuesto aprobado de

2019 (el aumento de los ingresos es del 12 por ciento para el mismo periodo). Aunque el total estimado de costos de empleados y empleadas muestra un aumento, hay que señalar que la parte correspondiente del total de gastos operativos es ligeramente menor que en el presupuesto aprobado de 2019.

29. El total de 7,5 millones de euros incluye los costos de empleados y empleadas siguientes:
- Estimación de 5,4 millones de euros para los empleados y empleadas de IDLO con contrato por tiempo determinado (véase la tabla 5), sueldo base y prestaciones incluidos.
  - Estimación de 1,5 millón de euros para asociados (véase la tabla 5) con actividades institucionales y de apoyo en la sede central.
  - Provisión de 150.000 euros para cubrir todo costo relacionado con la revisión periódica de los puestos/franja salarial y los incrementos vinculados al desempeño.
  - Provisión de aproximadamente 100.000 euros para apoyar la consolidación de las operaciones sobre el terreno convirtiendo los contratos de asociado en contratos por tiempo determinado para garantizar la retención y la competencia institucional en las oficinas sobre el terreno.
  - Costos generales de empleados y empleadas de 200.000 euros para cubrir costos de situaciones como baja parental, indemnización por cese y gastos de contratación.
  - Estimación de 150.000 euros para el fondo de contingencia para personal de programas. IDLO es una organización basada en proyectos, con varios asociados que están financiados directamente por los presupuestos de los programas. Como toda organización basada en proyectos, IDLO prevé que haya circunstancias en que, durante breves periodos, los costos de los asociados de los programas no estén cubiertos al cien por cien por los presupuestos de los programas. A fin de retener el talento, IDLO ha establecido un modesto fondo de contingencia con que cubrir estos vacíos de corta duración.
30. IDLO ha incluido un factor de vacantes del 5 por ciento para tener en cuenta los puestos vacantes esperados que se cubrirán en 2020 y la rotación natural de empleados y empleadas debido a dimisiones, finalización de contratos, jubilación y realineamiento de la fuerza de trabajo.

**Tabla 5. Puestos básicos financiados por tiempo determinado y asociados en 2020 en la sede central, La Haya Ginebra y Nueva York, por departamento - comparación con 2019**

Departamento	Total 2019	Tiempo determinado				Total	Variación
		Franja 1-3	Franja A	Franja B	Franja C		
Gestión de Programas	14	2	6	5	1	14	0
Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas	3	1	2	3	1	7	4
Investigación y Aprendizaje	5	0	0	2	1	3	-2
Comunicaciones Estratégicas	6	0	3	1	1	5	-1
Oficina del Consultor General	4	1	2	1	1	5	1
Recursos Humanos y Servicios de Oficina	13	5	2	4	1	12	-1
Finanzas y Servicios de Apoyo	13	3	4	5	1	13	0
Oficina del Director/a General*	5	0	2	4	0	6	1
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>65</b>	<b>2</b>

Departamento	Total 2019	asociados				Total	Variación
		Franja 1-3	Franja A	Franja B	Franja C		
Gestión de Programas	3	1	3	1	0	5	2
Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas	1	0	1	1	0	2	1
Investigación y Aprendizaje	0	0	3	1	0	4	4
Comunicaciones Estratégicas	3	0	1	0	0	1	-2
Oficina del Consultor General	1	0	1	0	0	1	0
Recursos Humanos y Servicios de Oficina	1	2	1	0	0	3	2
Finanzas y Servicios de Apoyo	2	2	3	0	0	5	3
Oficina del Director/a General	2	0	3	0	2	5	3
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>13</b>

\* La presente tabla excluye el puesto de Director/a General

31. La tabla superior ofrece un desglose de los empleados y empleadas por departamento y muestra la variación con respecto a 2019. IDLO muestra 14 puestos más creados desde la elaboración del presupuesto en septiembre de 2018; el anexo A ofrece más detalles sobre estos puestos adicionales.
32. Como se ha indicado en apartados anteriores, la oficina del Director/a General incluye varias unidades, a saber: Oficina Ejecutiva, Asociaciones Estratégicas, Gobernanza y Relaciones con Gobiernos, Oficinas de Representación en la ONU y Auditoría Interna y Observancia.
33. Además de los empleados y empleadas incluidos en la tabla 5, sobre la base de las cifras registradas a 3 de septiembre de 2019, IDLO emplea en la actualidad a un total de 337 asociados, financiados con los ingresos restringidos de los programas y asignados a la sede central, las delegaciones y las oficinas de país. Esta cantidad representa un incremento del 20 por ciento con respecto a la cifra de 278 empleados y empleadas registrada en el mismo periodo en 2018. La tabla 6 ofrece un resumen de estos empleados y empleadas por región, mientras que el anexo B contiene un desglose más detallado de las cifras por país.

**Tabla 6. Puestos asociados financiados con los ingresos restringidos de los programas por región a 3 de septiembre de 2019**

Ubicación	Asociados				Total
	Franja 1-5	Franja A	Franja B	Franja C	
África	43	11	3	0	57
Asia	149	8	11	0	168
Europa Oriental y Asia Central	38	0	3	0	41
Europa*	6	25	2	0	33
América Latina y el Caribe	23	5	5	0	33
Oriente Medio y el Norte de África	4	1	0	0	5
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>337</b>

\* Empleados y empleadas radicados en la sede central y la delegación que trabajan a jornada completa en proyectos específicos financiados con ingresos restringidos de los programas.

### 3.6 Costos de oficinas

34. Los costos de oficinas se han estimado en 1,8 millones de euros, un uno por ciento más que en el presupuesto aprobado de 2019. La tabla 7, *infra*, muestra los presupuestos para oficinas por ubicación.

**Tabla 7. Presupuestos de 2020 para oficinas por ubicación**

Oficina	Funciones principales	Presupuesto aprobado 2019	Propuesta de presupuesto 2020	Variación
Roma	Sede global	1.075.113	1.087.215	1%
La Haya	Investigación y aprendizaje, desarrollo de programas e iniciativas estratégicas	173.124	170.755	-1%
Ginebra	Relaciones exteriores, promoción y enlace con la ONU	49.217	50.110	2%
Nueva York	Relaciones exteriores, promoción y enlace con la ONU	81.833	83.156	2%
Depreciación	N/c	360.000	370.000	3%
<b>Total</b>		<b>1.739.287</b>	<b>1.761.235</b>	<b>1%</b>

35. Los costos de oficinas incluyen los factores siguientes:

- Oficina de La Haya: Como en 2019, se espera que parte de los costos de la delegación de IDLO en La Haya estén cubiertos por los fondos etiquetados para proyectos que proporciona el gobierno de los Países Bajos.
- Oficinas de Ginebra y Nueva York: Los costos presentan un ligero aumento debido al aumento anual de los costos de alquiler.
- La depreciación presenta un aumento debido al aumento previsto de los gastos de capital, descritos en el apartado siguiente.



#### 4. PRESUPUESTO DE CAPITAL

36. IDLO propone un presupuesto de capital para 2020 un 128 por ciento mayor que en 2019. El desglose del presupuesto de capital figura en la tabla 8, *infra*.
37. El gran aumento del presupuesto de capital se debe principalmente a las posibles obligaciones de IDLO, en virtud de las condiciones del arrendamiento de la sede central de Roma, con respecto a la reforma de parte del sótano y se ha calculado en 500.000 euros. El costo de esta mejora se depreciará a lo largo de la duración del contrato de arrendamiento con el propietario. El contrato de arrendamiento actual estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2025, con la opción de prorrogarlo hasta el 31 de diciembre de 2031, lo que supondría un costo anual menor por depreciación a lo largo de un periodo más largo.
38. El resto de los costos incluidos en el presupuesto de capital están basados en la necesidad de que IDLO adquiera equipos y aplicaciones TIC con miras a introducir sistemas nuevos o mejorados, reformar sus locales en materia de seguridad y sustituir el mobiliario inservible.

**Tabla 8. Propuesta de presupuesto de capital para 2020**

	Presupuesto aprobado 2019	Propuesta de presupuesto 2020	Variación
Tecnologías de la información y la comunicación	170.000	67.000	-61%
Mobiliario y enseres	40.000	40.000	0%
Mejoras de locales arrendados	60.000	571.000	852%
Contingencia de capital	50.000	50.000	0%
<b>Total gastos de capital</b>	<b>320.000</b>	<b>728.000</b>	<b>128%</b>

#### 5. RESERVAS

39. La tabla 9, *infra*, ofrece una actualización del nivel de las reservas presentado en los estados financieros de IDLO durante los últimos siete años en comparación con el objetivo fijado y aprobado por el Comité Permanente. Como cabe apreciar, el superávit de reservas ascendía a 2,4 millones de euros a fecha de 31 de diciembre de 2018.

**Tabla 9. Reservas comparadas con el objetivo**

	2013 reales	2014 reales	2015 reales	2016 reales	2017 reales	2018 reales	2019* provisionales
IDLO tenía ganancias retenidas al final del ejercicio (reservas)	6.555.400	7.865.333	10.382.082	8.530.516	8.526.205	9.736.859	10.329.825
<b>Objetivo de reservas</b>							
50% de los gastos operativos	3.435.151	4.379.940	5.467.071	4.826.020	4.268.868	4.112.236	5.336.451
12,5% de los gastos de los programas	2.241.576	2.620.832	2.922.094	2.839.489	2.724.159	3.131.519	3.990.864
Objetivo de reservas	5.676.726	7.000.771	8.389.164	7.665.509	6.993.027	7.243.754	9.327.315
<b>Superávit de reservas con respecto al objetivo</b>	<b>878.674</b>	<b>864.562</b>	<b>1.992.918</b>	<b>865.007</b>	<b>1.533.179</b>	<b>2.493.105</b>	<b>1.002.510</b>

\* previsión elaborada con la metodología anterior a la política de reservas aprobada

40. El 23 de julio de 2019, el Comité Permanente aprobó la Política de Reservas de IDLO, que introduce algunos cambios en los criterios utilizados desde 2014



para determinar el objetivo de reservas. La política abarca también la creación de un “fondo operativo” que permite el excedente de ingresos por encima de la cantidad necesaria, si se alcanzara, para lograr el objetivo de reservas disponibles. El Fondo Operativo puede utilizarse con la aprobación delegada por la Asamblea de las Partes en el Comité Permanente para los proyectos institucionales que mejoren la eficacia y los proyectos autofinanciados.

41. No se ha establecido ningún objetivo para el Fondo Operativo, que se repondrá todos los años con las cantidades acumuladas por encima del objetivo de reservas disponibles con la aprobación de la Asamblea de las Partes.
42. El criterio actualizado de determinación del nivel de reservas disponibles es un periodo de seis meses del presupuesto de gastos operativos, que incluye tanto el presupuesto de gastos institucionales como toda cantidad destinada a la prefinanciación de proyectos durante los seis meses siguientes. El nivel se revisará anualmente.
43. Basándose en los resultados financieros auditados de 2018, IDLO ha calculado que su saldo de fondos operativos será de 680.000 euros y prevé que 2019 terminará con un superávit de aproximadamente un millón de euros, como se ilustra en la tabla 1. Se propone que sólo se destine la mitad de superávit previsto a proyectos, descritos anteriormente.
44. La cantidad del superávit de 2019 previsto que se propone destinar son 521.000 euros. IDLO desea destinar 221.000 euros a continuar con la implementación del proyecto de planificación de recursos de empresa. Además, IDLO presentará requisitos de financiación para el presupuesto de los programas autofinanciados de acuerdo con los criterios y el procedimiento aprobados por el Comité Permanente para los programas autofinanciados que se le presenten este mismo año. Por ello, IDLO desea destinar 300.000 euros más del superávit de 2019 previsto.
45. De acuerdo con lo antedicho, IDLO prevé superar el objetivo de reservas en alrededor de 1 millón de euros, basándose en el cálculo siguiente:

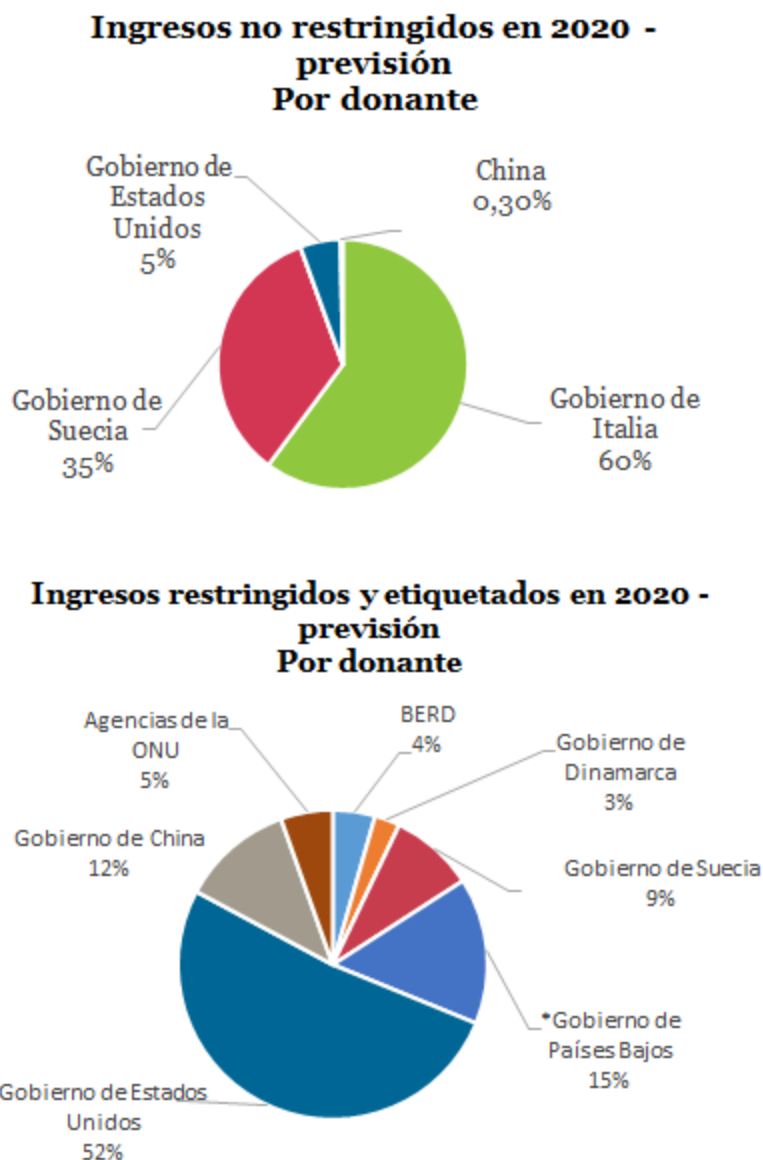
Previsión de superávit en 2019 (según tabla 1)	1.114.010
Menos: fondos etiquetados para proyectos de planificación de recursos de empresa	(221.044)
Menos: fondos etiquetados para programas autofinanciados	(300.000)
<b>Previsión de superávit en 2019 sin fondos etiquetados</b>	<b>592.966</b>
Ganancias retenidas de IDLO al final de 2008 (reservas)	9.736.859
Más: superávit previsto en 2019	592.966
Ganancias retenidas provisionales al final de 2019	10.329.825
Menos: 50 % de la previsión de gastos operativos de 2020	(5.336.451)
Menos: 12,5 % de los gastos de los programas	(3.990.864)
<b>Excedente provisional de reservas con respecto al objetivo al final de 2020</b>	<b>1.002.510</b>

## **5. FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN LAS ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS**

### **5.1 Ingresos**

46. IDLO tiene una base limitada de donantes. La mayor parte de la financiación de programas procede unas pocas fuentes, y una parte considerable de los ingresos no restringidos los proporcionan un pequeño número de donantes. El diagrama 3 ofrece un desglose por donante de los 42,7 millones de euros en ingresos propuestos para 2020. Se corre el riesgo de que se produzca una caída repentina en los ingresos si un donante reduce o interrumpe su apoyo a IDLO. La Organización ha reforzado su capacidad de movilización de recursos y mantiene activamente conversaciones con nuevos donantes potenciales de fondos no restringidos, etiquetados de manera flexible y para programas.

Diagrama 3. Ingresos restringidos y no restringidos presupuestados para 2020 por donante



\* Donante que aporta fondos etiquetados y restringidos para programas

## 5.2 Operaciones

47. Las operaciones de IDLO se desarrollan predominantemente en entornos vulnerables, y los cambios repentinos pueden alterar la implementación de los programas. La Organización ha continuado mitigando los riesgos asociados a las operaciones en situaciones de vulnerabilidad diversificando sus programas

en un número mayor de países desde 2017. Teniendo en cuenta las actuales estimaciones para 2020, se prevé que el 28 por ciento de los ingresos de programas procedan de Asia, el 37 por ciento de África y el 15 por ciento de América Latina, frente al 36, 29 y 11 por ciento, respectivamente, estimados en 2019.

48. Se corre también riesgo con las operaciones de países donde IDLO no tiene garantizada o formalizada todavía su condición jurídica por medio de la firma de un acuerdo de país anfitrión, su registro oficial u otro procedimiento. Debido a ello, IDLO puede tener un reconocimiento nulo o limitado de sus privilegios e inmunidades, lo que genera riesgos bancarios y financieros, entre otros. IDLO mitiga activamente este riesgo con un esfuerzo concertado por negociar acuerdos de país anfitrión o disposiciones comparables con todos los países donde desarrolla operaciones.

### **5.3 Costos fijos**

49. Gran parte de los costos de IDLO son variables, lo cual refleja la volatilidad de sus fuentes de ingresos y la naturaleza de su trabajo, en virtud de lo cual en cualquier año pueden producirse la finalización y el cierre de las operaciones en algunos países y, paralelamente, iniciarse e intensificarse operaciones en otros países. Esta agilidad tiene una importancia clave respecto de la habilidad de IDLO para implementar los programas y mitigar sus riesgos financieros. No obstante, algunos de los costos de IDLO son fijos o solamente son variables a medio plazo. Entre ellos figuran los costos de personal y de oficinas que se financian principalmente a partir de fuentes no restringidas, así como una cantidad limitada de costos de personal y de oficinas de ubicaciones de oficinas en el terreno financiados principalmente con ingresos de programas.

### **5.4 Provisiones de contingencia**

50. Dada la posible volatilidad de los ingresos y la existencia de costos fijos, habitualmente IDLO incluye provisiones de contingencia en su presupuesto, con el objeto de mitigar el impacto del riesgo que se pueda materializar durante el año del presupuesto. Para 2020, IDLO ha reservado una provisión de contingencia para proyectos (no empleados) de 25.000 euros y una provisión de contingencia institucional de 100.000 euros en el presupuesto de actividades institucionales, y, como se explica en el apartado 3.5, una provisión de contingencia para empleados de programa de 150.000 euros. El total general de provisión de contingencia asciende a 275.000 euros, que representan el 0,60 por ciento del total de la propuesta de presupuesto operativo de la IDLO para 2020.

## Puestos adicionales tras el presupuesto operativo de 2019 aprobado

Puestos adicionales	Departamento
Especialista en Seguimiento de Programas	Gestión de Programas
Asociado de Coordinación de Programas*	Gestión de programas
Asesor de Justicia Penal (radicado en La Haya)	Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas
Responsable de Desarrollo de Programas y Enlace (radicado en Nueva York)	Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas
Asesor de Promoción de Políticas e Intervención (radicado en La Haya)*	Investigación y Aprendizaje
Analista de Investigación	Investigación y Aprendizaje
Especialista en Políticas	Investigación y Aprendizaje
Especialista en Presentación de Informes	Investigación y Aprendizaje
Especialista en Gestión del Conocimiento y Comunicaciones Internas	Comunicaciones Estratégicas
Consultor Jurídico Adjunto	Oficina del Consultor General
Asociado de Recursos Humanos - Aprendizaje y Desarrollo	Recursos Humanos y Servicios de Oficina
Asociado de Recursos Humanos	Recursos Humanos y Servicios de Oficina
Especialista en Operaciones TIC	Finanzas y Servicios de Apoyo
Responsable de Tesorería	Finanzas y Servicios de Apoyo
Especialista en Presupuestación de Proyectos	Finanzas y Servicios de Apoyo

\* Puesto cubierto parcialmente con fondos de proyecto.

**Notas a las variaciones de la tabla 5:**

Otras variaciones resultado de cambios entre departamentos:

Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas: Cuatro contratos más por tiempo determinado –dos puestos por tiempo determinado procedentes de Investigación y Aprendizaje, un puesto por tiempo determinado procedente de Recursos Humanos y Servicios de Oficina, y un puesto asociado convertido en puesto por tiempo determinado (Director de Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas)–.

Oficina del Consultor General: Un contrato más por tiempo determinado debido a la transformación de un puesto asociado en un puesto por tiempo determinado.

Oficina del Director/a General: Tres puestos asociados más procedentes de Comunicaciones Estratégicas (tras la reestructuración del Departamento de Comunicaciones Estratégicas, antes Relaciones Exteriores)

*Desglose de asociados financiados por los programas por ubicación a 3 de septiembre de 2019 (incluidos en las actividades directas de los programas)*

<b>País/FRANJA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Afganistán	15	9	17	65	1	5	9	121
Honduras	3	1	2	5	0	1	2	14
Indonesia	0	0	2	5	0	0	0	7
Italia*	0	0	0	0	5	20	1	26
Jordania	0	0	1	1	0	1	0	3
Kenia	1	3	3	9	0	5	0	21
Kirguistán	0	1	2	10	5	0	2	20
Liberia	1	0	0	2	0	0	1	4
Malí	2	3	4	2	0	2	0	13
México	0	1	8	3	0	4	3	19
Mongolia	0	0	0	5	0	1	1	7
Myanmar	4	0	11	8	0	2	0	25
Filipinas	0	0	2	5	0	0	1	8
Somalia	0	0	1	3	0	4	1	9
Países Bajos*	0	0	1	0	0	5	1	7
Túnez	0	0	1	1	0	0	0	2
Uganda	0	0	2	7	0	0	1	10
Ucrania	2	4	12	2	0	0	1	21
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>69</b>	<b>133</b>	<b>11</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>337</b>

\* Empleados y empleadas de la sede central y la delegación que trabajan a jornada completa en proyectos específicos financiados con ingresos restringidos de los programas.

## Anexo 2

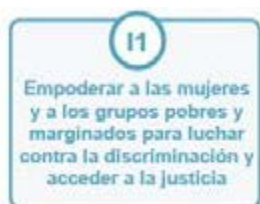
### Programas, investigación y promoción de políticas: resultados esperados

El presente anexo contiene información detallada sobre nuestros resultados esperados en el 2020 atendiendo a cada uno de los Objetivos de Acción de IDLO y a su contribución a los Objetivos de Impacto (para las definiciones de los Objetivos de Acción e Impacto, véase PG 2020, párr. 19).

En cada Objetivo de Acción se señala entre paréntesis el enfoque geográfico de nuestro trabajo, que podría ampliarse en el transcurso del 2020 si se dispusiera de financiación adicional para proyectos.

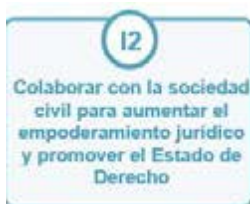
#### Objetivo de Acción

#### En 2020 procederemos a:



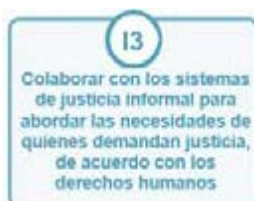
IDLO ha dado prioridad a las mujeres y a las niñas como grupo objetivo predominante del Objetivo de Acción 1, garantizando que su compromiso con la igualdad de género esté reflejado en todos los Objetivos de Acción. Este Objetivo de Acción contribuye la consecución de ambos Objetivos de Impacto (empoderamiento de las personas y refuerzo de la capacidad institucional).

- > Promover los enfoques centrados en las **supervivientes para abordar la violencia sexual y de género**, apoyando a los grupos y organizaciones de la sociedad civil de mujeres, mejorando la capacidad y la eficacia de las instituciones de justicia para investigar, enjuiciar y sentenciar delitos y aumentando la coordinación entre los proveedores de servicios (**Afganistán, Honduras, Kenia, Mongolia, Myanmar**);
- > **Empoderar a las mujeres** para acceder a la justicia y resolver disputas en el ámbito comunitario (**Túnez**);
- > Aumentar la **sensibilización y la capacidad de las mujeres y de las niñas** para acceder a información, recursos y servicios y hacer valer sus derechos, por medios como combinar el empoderamiento jurídico y la rendición de cuentas social (**Uganda**);
- > Aumentar el acceso de las mujeres emprendedoras a **oportunidades económicas** (**Jordania**), y
- > Apoyar la **promoción de las profesionales** del sector justicia (**Kenia**).



Aunque abarca un amplio espectro de actividades con la sociedad civil, este Objetivo de Acción contribuye a la consecución del Objetivo de Impacto 1, relativo al empoderamiento de las personas.

- > Fomentar la capacidad de las ONG y otras entidades asociadas locales para prestar **asistencia letrada y servicios jurídicos** y mejorar la rendición de cuentas de las instituciones locales de gobierno (**Uganda**);
- > Apoyar a las organizaciones de la sociedad civil y los grupos comunitarios para promover la **sensibilización jurídica y la alfabetización jurídica** en las comunidades locales y fomentar su capacidad para abordar las cuestiones de justicia locales, incluida la violencia doméstica (**Myanmar**);
- > Promover **procesos inclusivos y de múltiples partes interesadas** en los que participen la sociedad civil, las autoridades locales y otras instituciones del Estado a fin de elaborar y aplicar políticas y otras medidas para proteger y apoyar a quienes están en situación de riesgo, incluidas las mujeres, los niños y las niñas, las personas de edad y las personas con discapacidades (**Honduras**), y
- > Trabajar con la sociedad civil para mejorar la **vigilancia independiente del poder judicial** como parte de las medidas para generar confianza pública en el sistema de justicia (**Kirguistán, Mongolia**).

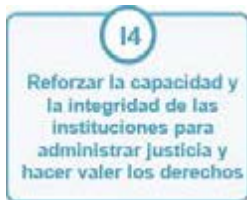


Este Objetivo de Acción afecta a ambos Objetivos de Impacto (empoderamiento de las personas y refuerzo de la capacidad institucional).

- > Aumentar el acceso a la justicia reforzando la capacidad de los sistemas locales de justicia informal para **resolver disputas de ámbito comunitario** (**Uganda**);
- > Potenciar la cohesión social reforzando la capacidad de las comunidades para sanar por medios tradicionales de **justicia restitutiva** (**Somalia**);
- > Promover el **diálogo** entre los actores de la justicia formal e informal para aumentar el acceso a la justicia y **apoyar reformas** con que ajustar los sistemas de justicia consuetudinaria e informal a las disposiciones jurídicas y constitucionales nacionales (**Kenia, Somalia, Uganda**);
- > Facilitar un foro regional para los actores de los sistemas de justicia consuetudinaria e informal y los sistemas alternativos de resolución de disputas conexos a fin de **promover el aprendizaje entre pares**



y mejorar el acceso a la justicia de las mujeres, las personas que viven en la pobreza y otros grupos marginados (**África Oriental**), y



En nuestro trabajo sobre el Objetivo de Acción 4 intentamos promover el refuerzo de la capacidad institucional, por lo que está relacionado con el Objetivo de Impacto 2.

- > Fomentar **los enfoques innovadores y las buenas prácticas** en la colaboración con los sistemas de justicia consuetudinaria e informal por medio de investigación, promoción de políticas y consultas con las partes interesadas (**global**).
- > Reforzar la **capacidad, independencia y eficacia** de las instituciones de justicia (**Afganistán, Filipinas, Kenia, Uganda y Somalia**);
- > Apoyar el **desarrollo de la capacidad y la profesionalización** de la policía (**México, Liberia**);
- > Facilitar el establecimiento de contactos en el ámbito regional para fomentar el **aprendizaje entre pares** en el poder judicial (**África Oriental, Asia Central**);
- > Reforzar la cadena de justicia penal aplicando un enfoque innovador para promover **la participación inclusiva y la responsabilización local**, incluyendo a los actores tanto de la justicia formal como informal (**Malí, Burkina Faso y Níger**);
- > Prestar asistencia técnica a los poderes legislativo, ejecutivo y judicial para **implementar las disposiciones constitucionales** sobre gobernando local, igualdad de género, derechos humanos y acceso a la justicia (**Kenia**);
- > Promover la **abolición de las leyes discriminatorias por motivos de género** trabajando en asociación con ONU Mujeres en el marco de una estrategia de múltiples partes interesadas, “Igualdad en la ley para las mujeres y las niñas en 2030”, para promover el ODS 5 acelerando el avance hacia la igualdad jurídica (**países por seleccionar de Asia y el África subsahariana**), y
- > Reforzar la **capacidad jurídica** de los países para combatir la enfermedades no transmisibles, conforme a los principios internacionales y en cooperación con la Organización Mundial de la Salud y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (**Tanzania, Uganda**).

En el marco del Objetivo de Acción 4 intentaremos también reforzar la integridad institucional y combatir la corrupción y la delincuencia económica.

- > Reforzar la capacidad de las **instituciones especializadas en la lucha contra la corrupción** para investigar, procesar y dictar sentencia en causas judiciales por corrupción;
- > Prestar asistencia jurídica técnica para aumentar la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas de los **servicios públicos (Ucrania)**;
  
- > Prestar asistencia jurídica técnica para reforzar las leyes, políticas y normativas a fin de prevenir los **delitos económicos** y la mala gestión de los fondos públicos (**Ucrania, Somalia**), y
- > Apoyar la **promoción de la sociedad civil** en favor de instituciones y servicios públicos transparentes, inclusivos y que rindan cuentas (**Ucrania**).



El Objetivo de Acción 5 promueve el desarrollo económico por medio del refuerzo de la capacidad institucional, por lo que contribuye a la consecución del Objetivo de Impacto 2.

- > Reforzar la capacidad jurídica y judicial para resolver **disputas comerciales**, incluso por medio de mecanismos alternativos de resolución de disputas y de la ejecución de sentencias (**Asia Central, Europa Oriental, Kenia, Túnez, Jordania**);
- > Mejorar la capacidad institucional para negociar e implementar **acuerdos de inversión internacional (Túnez)**, y
- > Apoyar la inversión y el desarrollo económico prestando apoyo y asesoramiento jurídicos y técnicos a los gobiernos y a las empresas de tamaño pequeño y medio sobre **negociaciones y disputas relacionadas con la inversión (países menos desarrollados)**.



- > La **agenda global de políticas** de IDLO dará prioridad a tres temas principales:
  - **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y ODS 16**;

La promoción global y nacional de políticas continuará siendo una parte importante del trabajo de IDLO en 2020.

## Agenda 2030 y ODS 16

- justicia para **las mujeres y las niñas**, y
  - **sistemas de justicia** eficaces y accesibles y que rindan cuentas.
- > Se llevará a cabo promoción de políticas sobre **cuestiones relacionadas con los programas** en los países pertinentes.
  - > La **investigación** y la promoción estarán alineadas, y las actividades se adaptarán, para sacar provecho de los eventos y procesos internacionales y nacionales a fin de optimizar el impacto.
  - > Trabajando en estrecha colaboración con las entidades asociadas, IDLO organizará una conferencia a modo de **Plataforma Global** para compartir avances, extraer enseñanzas y reforzar compromisos a fin de acelerar la implementación del ODS 16.
  - > IDLO continuará colaborando activamente en los **procesos internacionales y nacionales sobre el ODS 16** para promover una mayor inversión y una implementación acelerada.

---

## Justicia para las mujeres

- > De conformidad con el objetivo de la Estrategia de Género de aumentar a la investigación y la promoción de políticas sobre el acceso de las mujeres a la justicia, IDLO publicará un informe sobre las **dificultades en materia de justicia** que encuentran las mujeres en los sistemas consuetudinarios e informales y promoverá activamente sus conclusiones y recomendaciones.
  - > Poniendo de relieve la relación entre los **ODS 5 y 16**, IDLO hará aportaciones a Beijing+25, la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la ONU, el 20° aniversario de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU, los 16 días de activismo contra la violencia de género y otras oportunidades.
-

## Instituciones efectivas y accesibles y que rindan cuentas

- > IDLO finalizará las **Consultas Globales sobre Justicia Consuetudinaria e Informal**, emprendidas en 2019, y publicará sus conclusiones para fomentar las buenas prácticas en la mejora del acceso a la justicia a través de los sistemas de justicia consuetudinaria e informal.
- > IDLO buscará oportunidades para mejorar la investigación y promoción de políticas sobre **justicia penal e integridad institucional/anticorrupción**, incluso por medio de la participación en el Congreso sobre Prevención del Delito, que se celebrará en Japón en abril de 2020.

## Anexo 3

### Reformas Organizativas: Grandes Iniciativas

El presente anexo contiene información detallada sobre sobre áreas específicas de mejora e inversión organizativa en 2020 en el marco de las ocho Grandes Iniciativas de la Estrategia 2020.

#### Gran Iniciativa 1: Mejora de la calidad de los programas

Durante tres primeros años del ciclo estratégico se hicieron considerables progresos en el desarrollo de herramientas y directrices para mejorar la calidad de los programas y el seguimiento de los proyectos.

En 2020, IDLO se centrará en:

- > **Desarrollo de las capacidades internas** mediante mayor capacitación del personal y distribución de las directrices y manuales elaborados para mejorar la concepción, calidad y seguimiento de los programas.
- > Incorporación de la **Estrategia de Género** en toda la organización para garantizar que se comprenden sus objetivos y metas y se integran en todos los aspectos del trabajo de IDLO.
- > Implementación de las **directrices de seguimiento de proyectos** para mejorar la actualidad y exactitud de los datos cuantitativos y cualitativos para medir el impacto.
- > Refuerzo de los **procesos de evaluación de programas** para mejorar el seguimiento de las recomendaciones y fomentar el aprendizaje interno.

---

#### Gran Iniciativa 2: Aprendizaje y gestión del conocimiento

Durante el último año, IDLO ha realizado la Revisión del Aprendizaje y la Gestión del Conocimiento y reforzado los procesos internos para mejorar la coordinación entra la investigación, la promoción de políticas y los programas.

En 2020, IDLO se centrará en:

- > Implantación del **sistema de gestión del conocimiento** para recabar, almacenar sistemáticamente y difundir la información, fomentar el aprendizaje y reforzar la comunicación interna.
- > Medidas para garantizar la calidad y oportunidad de los **productos de conocimiento** para mejorar aún más el alineamiento de la investigación con los programas y la promoción de políticas.

### Gran Iniciativa 3: Transparencia y rendición de cuentas

Durante el ciclo estratégico actual, IDLO ha hecho progresos considerables en la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, especialmente en relación con los asuntos económicos.

El principal reto que sigue planteando esta Gran Iniciativa es la creación de un sistema efectivo de presentación de informes basada en los resultados. En 2018 se adoptó un Marco de Resultados

#### En 2020, IDLO se centrará en:

- > **Cumplimiento de las IPSAS.** Habiendo implementado en 2019 una serie de reformas para alinear los sistemas económicos de IDLO con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), en 2020 IDLO elaborará un informe económico de 2019 y un presupuesto para 2021 acordes con las IPSAS. Esta iniciativa ajustará los estados financieros de IDLO a las “buenas prácticas” en el sector, y es una medida importante para garantizar una evaluación por pilares de la UE satisfactoria.
- > **Auditoría interna y cumplimiento normativo.** IDLO elaborará e implementará en 2020 un plan de auditoría basándose en los riesgos evaluados, como se hizo en 2019, e impartirá capacitación sobre cumplimiento normativo en toda la organización basándose en las conclusiones de auditorías anteriores.
- > **Presentación de informes de IATI.** IDLO continuará participando en la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI) y mejorando su distribución de información clave sobre la transparencia de la ayuda a las partes interesadas pertinentes.
- > **Implementación de la política de costos revisada.** IDLO alineará la elaboración de sus presupuestos con la declaración de política de costos revisada y revisará y actualizará su tasa de gastos generales basándose en el sistema de registro del tiempo implementado en 2019.
- > **Proyectos institucionales.** En el Presupuesto 2020 se incluirán proyectos específicos, de duración limitada y con impacto organizativo mensurable para gestionar mejor los costos y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

#### En 2020, IDLO procederá a:

- > Elaborar un **marco de resultados institucionales** para medir el progreso y el impacto de las reformas institucionales.
- > Probar a preparar un **informe basado en los resultados** que abarque las cuestiones programáticas e institucionales.

Programáticos, y en 2019 se han desarrollado herramientas de seguimiento, para su lanzamiento en 2020, a fin de generar datos para medir el impacto de acuerdo con el Marco de Resultados Programáticos.

#### **Gran Iniciativa 4: Comunicación y relaciones con las partes interesadas**

- > Explorar, en consulta con sus órganos de gobierno, la transición de la actual presupuestación basada en los productos a una metodología de **elaboración de presupuestos basada en los resultados** con miras a aumentar la transparencia económica.

#### **En 2020, IDLO se centrará en:**

- > **Mejora de la comunicación externa.** IDLO mejorará la calidad y actualidad de los productos de comunicación, incluidos el sitio web y el Informe Anual, reforzará sus canales de difusión en los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales y vigilará y mejorará el impacto de sus productos de comunicación por medio de analítica.
- > **Protección de datos.** IDLO tomará medidas para mejorar la protección de datos y el cumplimiento de las directrices de privacidad.
- > **Orientación sobre el terreno.** IDLO aumentará el apoyo a las operaciones sobre terreno en materia de comunicación por medios como la implantación de directrices sobre medios de comunicación y de otra índole para aumentar la visibilidad y las relaciones exteriores.
- > **Contacto con las partes interesadas.** IDLO elaborará una estrategia de contactos para mejorar la periodicidad y calidad de la comunicación con las diversas partes interesadas y grupos de apoyo, por medios como actualizar su base de datos de antiguos alumnos y su estrategia de relacionamiento.
- > **Comunicación multilingüe:** De conformidad con su creciente presencia global y con el objetivo de llegar a bases de apoyo clave en los países donde desarrolla sus programas y entre sus Partes Interesadas, IDLO ampliará el contenido multilingüe de su sitio web y otros productos de comunicación.

---

#### **Gran Iniciativa 7: Recursos humanos y gestión del**

#### **En 2020, IDLO se centrará en:**

## talento

El nuevo modelo de empleo, iniciado en 2018, actualizó las políticas y la estructura de recursos humanos de IDLO con miras a reforzar la capacidad de IDLO para atraer, contratar y retener una fuerza de trabajo diversa y bien motivada.

- > **Finalización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.** IDLO terminará de implantar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para aumentar la eficiencia de los procesos de recursos humanos, la protección y la exactitud de los datos de recursos humanos y la accesibilidad de la información para los cargos directivos pertinentes.
- > **Mejora del sistema de gestión del desempeño.** IDLO elaborará un marco organizativo para identificar competencias y evaluar aptitudes y revisará el sistema actual de gestión del desempeño para que sea más eficaz y pertinente para las necesidades organizativas y del personal y vincularlo al Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- > **Programa de Aprendizaje Integrado.** IDLO finalizará la preparación e implantación del Programa de Aprendizaje Integrado y lo alineará con el Sistema de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento para ofrecer al personal capacitación y desarrollo de aptitudes sobre competencias funcionales y de gestión y aptitudes de liderazgo, así como nuevos sistemas, procesos e iniciativas de cambio.
- > **Aumento de la orientación sobre el terreno.** IDLO planeará e implementará una descentralización gradual de las funciones de apoyo a operaciones sobre el terreno seleccionadas (incluida la primera operación regional descentralizada de IDLO, en el Sahel), a la vez que refuerza la capacidad y las competencias de la sede central para prestar apoyo, orientación, garantías de calidad y supervisión. Implementará la Política de Movilidad, adoptada en 2019 para fomentar la rotación del talento entre todos los lugares de destino, incluida la sede central.
- > **Seguridad e higiene en el trabajo.** IDLO se ha comprometido a garantizar el cumplimiento de la legislación sobre seguridad e higiene en el trabajo en todas sus oficinas. IDLO vigilará la aplicación y cumplimiento de las directrices de seguridad e higiene en trabajo en toda la organización.



## Orientación sobre el terreno y reformas organizativas

- > **Finalización e implantación de los sistemas de plataforma de recursos de empresa.** Habiendo desarrollado sistemas de gestión de asuntos económicos y recursos humanos en los dos últimos años, en 2020 IDLO continuará implantando estos módulos en toda la organización y actualizará su funcionalidad. IDLO implementará también módulos de elaboración de presupuestos y de adquisición y desarrolla un sistema de gestión de subvenciones para registrar, gestionar y compartir de manera más eficiente la información sobre su cartera de programas. Se desarrollará también un sistema para automatizar y agilizar el cumplimiento de las normas contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo dentro de los sistemas de plataforma de recursos de empresa.
- > **Revisiones funcionales.** La introducción de los módulos de plataforma de recursos de empresas está produciendo considerables cambios en los flujos de trabajo de Finanzas y Recursos Humanos. IDLO llevará a cabo revisiones funcionales de los departamentos de Finanzas y Servicios de Apoyo, y Recursos Humanos y Servicios de Oficina con miras a racionalizar las funciones, mejorar el nivel de servicio y apoyar una mayor descentralización y delegación de autoridad en las entidades sobre el terreno.
- > IDLO llevará a cabo revisiones de sus funciones de relaciones exteriores –comunicación, promoción de políticas, relaciones intergubernamentales, movilización de recursos, relaciones con los gobiernos y servicios de secretaría–, que han evolucionado mucho a medida que la Organización ha ampliado su alcance, mejorado su perfil y reforzado su función de promoción. El objetivo será considerar la posibilidad de hacer cambios estructurales y de otra índole para mejorar la supervisión, la capacidad de gestión y la coordinación de las funciones de relaciones exteriores en la sede central y en todas las oficinas.
- > **Gestión de tesorería.** Tras la adopción de la Declaración de Política de Costos y la Política de Reservas y aprovechando algunas mejoras realizadas en 2019, se creará una función de gestión de tesorería para gestionar los riesgos financieros y bancarios, incluida la gestión de inversiones y cambio de divisas.

Otras importantes medidas que se adoptarán en el marco de esta Gran Iniciativa en 2020 están relacionadas con la gestión de riesgos.

- > **Reconocimiento de la condición jurídica.** Basándose en las lecciones aprendidas de iniciativas anteriores, IDLO revisará y actualizará su enfoque de la consecución de acuerdos con los países anfitriones y otros reconocimientos apropiados de la condición de IDLO para gestionar los riesgos jurídicos y políticos y aumentar su capacidad para desarrollar actividades en países socios.
  
- > **Gestión de riesgos de seguridad.** IDLO continuará mejorando su gestión de riesgos de seguridad, lo que incluirá mayor capacidad, mecanismos adecuados para extraer enseñanzas y sensibilización y capacitación del personal en materia de seguridad.

**ACCESO A LA JUSTICIA**

**IGUALDAD E INCLUSIÓN**



**Objetivos de impacto**

**CCG**

**Objetivo Transversal: El Estado de Derecho impulsa el desarrollo sostenible a escala local y global**

**G1**

**Se empodera a personas y grupos para que hagan efectivos sus derechos**

**G2**

**Las leyes y políticas son justas y las instituciones son efectivas, accesibles y rinden cuentas**



**Objetivos de Acción**  
Qué debemos lograr para las partes interesadas

**AG1**

Empoderar a las mujeres y a los grupos pobres y marginados para luchar contra la discriminación y acceder a la justicia

**AG2**

Colaborar con la sociedad civil para aumentar el empoderamiento jurídico y promover el Estado de Derecho

**AG3**

Colaborar con los sistemas de justicia informal para abordar las necesidades de quienes demandan justicia, de acuerdo con los derechos humanos

**AG4**

Reforzar la capacidad y la integridad de las instituciones para administrar justicia y hacer valer los derechos

**AG5**

Apoyar a los actores jurídicos y judiciales para promover oportunidades económicas y sostenibilidad

**AG6**

Propugnar el Estado Derecho entre los encargados de la toma de decisiones para movilizar la voluntad política



**Capacidades**  
Dónde destacar para conseguir

**C1**

Mejorar la innovación y la calidad de los programas

**C2**

Evaluar y comunicar el impacto

**C3**

Reforzar la elaboración y la promoción de políticas

**C4**

Promover asociaciones estratégicas

**C5**

Aumentar el apoyo político y financiero

**C6**

Mejorar la rendición de cuentas y la transparencia



**Personas**  
Dónde invertir en personas para destacar

**P1**

Fomentar el aprendizaje y la gestión del conocimiento

**P2**

Reforzar las competencias básicas institucionales

**P3**

Crear una fuerza de trabajo comprometida, diversa y orientada a las actividades sobre el terreno

**P4**

Establecer una organización con presencia sobre el terreno e interconexión efectiva

**P5**

Reforzar la comunicación interna y externa



**Recursos**  
Qué recursos debemos asegurar

**R1**

Revitalizar la movilización de recursos

**R2**

Pasar a una planificación plurianual

**R3**

Actualizar los procesos y los sistemas TIC