
PLAN DE GESTIÓN 2023-2024



I. INTRODUCCIÓN

1. El Plan de Gestión 2023-2024 orientará la implementación de la segunda mitad del Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO. Se ha elaborado durante un período de incertidumbre mundial continua, caracterizado por múltiples crisis entrecruzadas, las más importantes de las cuales son la persistente pandemia de COVID-19, el aumento de los conflictos violentos y los efectos cada vez más graves del cambio climático.
2. Estas crisis vienen acompañadas de la erosión de la confianza en los gobiernos y las instituciones nacionales y de una ofensiva contra las normas y procesos multilaterales, que incluye ataques constantes a los derechos humanos y al orden internacional basado en normas.
3. En conjunto, estas tendencias representan una importante amenaza a la paz y el desarrollo sostenible. Pesa a estar casi a mitad del periodo de implementación de la Agenda 2030, el mundo va atrasado en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. En algunos casos se ha producido un retroceso en logros alcanzados con mucho esfuerzo a lo largo de decenios.
4. IDLO inició en 2021 un nuevo ciclo estratégico, orientado por su Plan Estratégico 2021-2024.
5. El Plan Estratégico 2021-2024 se concibió con miras a maximizar la capacidad de IDLO para abordar los desafíos mundiales existentes, generando a la vez flexibilidad para impulsar la contribución del Estado de derecho a la hora de afrontar desafíos nuevos e incipientes. Durante los dos últimos años, muchos de estos desafíos incipientes han degenerado en auténticas crisis mundiales de considerable gravedad.
6. Las desigualdades reveladas por la pandemia y la incertidumbre de la situación mundial, incluidas graves crisis en diversos países donde IDLO desarrolla sus actividades, han puesto de relieve tanto la fragilidad de las operaciones de la Organización como la necesidad de su mandato.
7. A pesar de estas dificultades, IDLO ha hecho considerables avances en todas las áreas de la Estrategia. Al adentrarnos en la segunda mitad del ciclo estratégico, vamos a centrarnos en consolidar los avances, a la vez que sorteamos las realidades de nuestro entorno operativo.

8. El Plan de Gestión 2023-2024 se ha elaborado teniendo en cuenta este equilibrio. En concreto, tiene por objeto:
- Continuar maximizando la contribución del Estado de derecho a la paz y el desarrollo sostenible por medio de programas, investigación, políticas y labor de promoción integrados;
 - Garantizar sistemas y procesos flexibles y eficientes, apoyados por sólidos recursos organizativos, y
 - Generalizar la integración, innovación e inclusión en todo el trabajo de IDLO para garantizar programas, investigación, políticas y promoción de alta calidad.

II. MARCO ESTRATÉGICO

9. El Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO estructura el trabajo sustantivo de la Organización en torno a dos Objetivos Estratégicos alcanzados por medio de seis Metas Estratégicas. Estos Objetivos y Metas están basados en nuestro compromiso de situar las necesidades de las personas y los derechos humanos en el centro de los sistemas de justicia y convertir el Estado de derecho en impulsor de la paz y el desarrollo sostenible. El Plan tiene por objeto promover la conexión con que se refuerzan entre sí los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho.
10. El primer Objetivo Estratégico (Objetivo 1) tiene por objeto hacer que los sistemas de justicia sean más eficaces y sensibles a las necesidades de las personas y ayuden a proteger sus derechos humanos. Se basa en la experiencia de IDLO en empoderamiento jurídico y acceso a la justicia (Meta Estratégica 1), fortalecimiento y reforma institucionales (Meta Estratégica 2) y eliminación de los principales obstáculos que encuentran las mujeres y la niñas en la justicia (Meta Estratégica 3).
11. El segundo Objetivo Estratégico (Objetivo 2) es impulsar la contribución del Estado de derecho y los derechos humanos a la paz y el desarrollo sostenible. Su objeto es promover el desarrollo económico inclusivo (Meta Estratégica 4), la justicia climática y el uso sostenible de los recursos naturales (Meta Estratégica 5) y una vida saludable y bienestar para todas las personas (Meta Estratégica 6).

12. En el Plan Estratégico se identifican también cuatro Habilitadores Organizativos con que optimizar y reforzar aspectos clave de las operaciones para alcanzar los Objetivos Estratégicos de IDLO.
13. IDLO integra la igualdad de género en todo su trabajo para garantizar que las mujeres y las niñas están empoderadas para reclamar sus derechos y que las instituciones son sensibles a sus necesidades de justicia. Además, toma iniciativas específicas para reducir la brecha de género en la justicia conforme a la Meta Estratégica 3.

III. MARCO ESTRATÉGICO

14. El Plan de Gestión 2023-2024 está dividido en dos partes, a saber: A) Objetivos y Metas Estratégicos y B) Habilitadores Organizativos.

A. Objetivos y Metas Estratégicos

15. IDLO intentará obtener los resultados indicados a continuación por medio de nuestros programas, investigación, políticas y labor de promoción, en consonancia con el Plan Estratégico 2021-2024.
16. **Objetivo Estratégico 1: Los sistemas de justicia son más eficaces y sensibles a las necesidades de las personas.** Promoveremos los sistemas de justicia centrados en las personas por medio de:
- **Meta Estratégica 1: Empoderar a quienes demandan justicia:** apoyar a las personas para que accedan a la justicia y reclamen sus derechos humanos por vías formales e informales, incluidas las plataformas digitales, y promover la toma participativa de decisiones en el nivel comunitario de manera que incluya a la sociedad civil;
 - **Meta Estratégica 2: Hacer que las leyes y las instituciones trabajen para las personas:** promover reformas jurídicas inteligentes, posibilitar la prestación de servicios esenciales de justicia, reforzar las cadenas de justicia penal, combatir la corrupción, aumentar la rendición de cuentas y potenciar la innovación digital equitativa, y
 - **Meta Estratégica 3: Subsanan las carencias de justicia de las mujeres y las niñas:** complementar la incorporación de la perspectiva de género con intervenciones centradas, para apoyar a las mujeres y las niñas en la consecución del disfrute pleno de sus derechos humanos por medios como la

eliminación de las leyes discriminatorias, la promoción de la participación de las mujeres en el sector de la justicia y la lucha contra la violencia de género.

17. Objetivo Estratégico 2: El Estado de derecho impulsa la paz y el desarrollo sostenible. Bajo el prisma de los ODS 16 y 5, IDLO promoverá la contribución del Estado de derecho a la realización de los derechos humanos y las distintas dimensiones de la paz y el desarrollo sostenible de acuerdo con nuestro mandato, recursos y ventaja comparativa en las áreas siguientes:

- **Meta Estratégica 4: Desarrollo económico inclusivo:** promover marcos jurídicos capacitadores; reforzar la capacidad gubernamental para hacer cumplir la legislación comercial y económica, negociar e implementar acuerdos de inversión y resolver conflictos, y apoyar el empoderamiento económico de las mujeres y las niñas;
- **Meta Estratégica 5: Justicia climática y uso sostenible de los recursos naturales:** apoyar la realización de los derechos medioambientales y la justicia climática, promover el desarrollo resistente al clima y el acceso a la tierra y los recursos naturales y reforzar la seguridad alimentaria para los grupos marginados y vulnerables, y
- **Meta Estratégica 6: Una vida saludable y bienestar para todas las personas:** promover la mejora del acceso a los servicios de salud, apoyar la preparación para las emergencias de salud pública y reforzar la capacidad reguladora y fiscal para prevenir y gestionar las enfermedades no transmisibles.

18. En el Plan de Gestión 2021-2022, IDLO elaboró programas temáticos en áreas prioritarias como la violencia de género, la eliminación de las leyes discriminatorias, la lucha contra la corrupción, la justicia consuetudinaria e informal, el desarrollo económico inclusivo, la justicia climática y la seguridad alimentaria. En 2023-2024 aprovecharemos los avances realizados en estas áreas.

19. Geográficamente, IDLO mantendrá su variado campo de operaciones y explorará la posibilidad de expansión donde sea factible. IDLO ahondará también su compromiso en áreas donde está ya presente, incluso por medio de enfoques subregionales. Como en el caso del Plan de Gestión 2021-2022, África seguirá siendo la mayor región de operaciones de IDLO en 2023-2024.

Habilitadores

20. Habilitadores organizativos: El plan contiene cuatro Habilitadores Organizativos para reforzar la capacidad de IDLO de alcanzar nuestros Objetivos Estratégicos:

- **Habilitador 1: Aumentar la innovación, la integración y el impacto** mejorando la calidad de las intervenciones, fomentando los enfoques innovadores y multisectoriales, ampliando la base de recursos para políticas y toma de decisiones y reforzando la capacidad de obtener y comunicar resultados;
- **Habilitador 2: Invertir en las personas** por medio de un enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos, que incluya mejoras en la captación, la planificación de la fuerza de trabajo, la gestión del desempeño, la participación del personal, el aprendizaje y el desarrollo profesional;
- **Habilitador 3: Mejorar los sistemas y procesos** adoptando formas más inteligentes, verdes y flexibles de trabajar; impulsando la tecnología y la innovación digital; aumentando la transparencia y la rendición de cuentas, y promoviendo la comunicación interna y un enfoque coherente de la gestión del cambio;
- **Habilitador 4: Aplicar un enfoque estratégico de las asociaciones** con iniciativas, claras, priorizadas y mutuamente reforzadoras para aumentar el alcance y la comunicación, propugnar el Estado de derecho y diversificar y aumentar el apoyo político y económico.

21. IDLO adoptará un Plan de Acción sobre Género transversal para promover la paridad de género e incorporar un enfoque de género a todo nuestro trabajo.

IV. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICOS

22. La previsión de ingresos de los programas de IDLO para 2023 es de 36,2 millones de euros, lo que representa un aumento del 14% con respecto a los ingresos presupuestados de los programas de 2022. Este incremento reanuda la tendencia positiva de crecimiento programático tras la interrupción causada por la pandemia de COVID-19, así como por las crisis de muchas de las operaciones de país de IDLO.

Enfoque temático

23. En la figura siguiente se muestra un desglose de la proporción relativa de gastos de IDLO en programas, investigación, políticas y promoción en 2021 asignados a las Metas Estratégicas y los Habilitadores del Plan Estratégico:

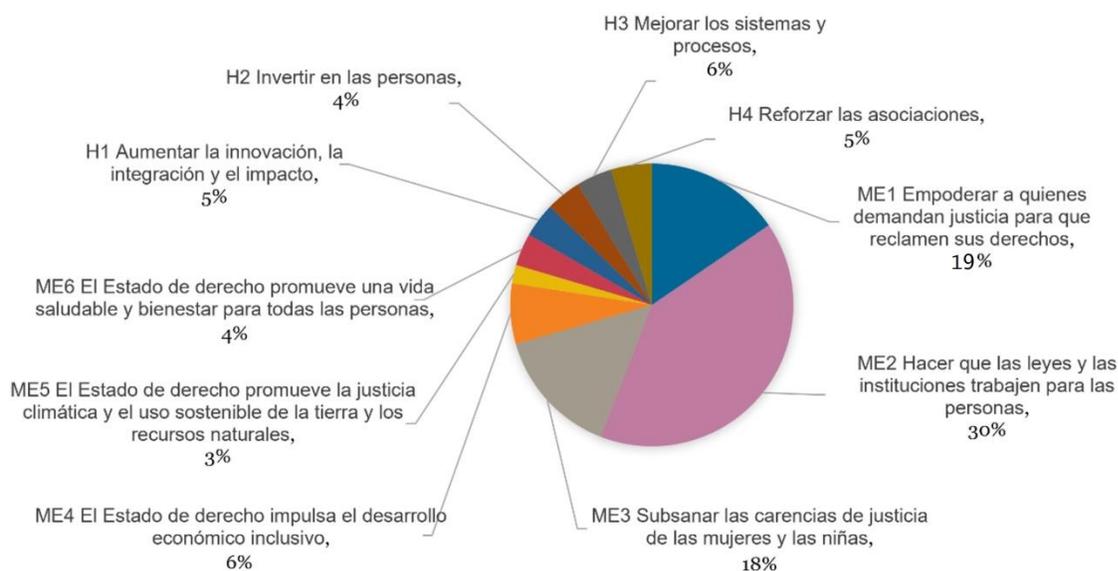


Diagrama 1: Desglose de gastos operativos por Metas Estratégicas y Habilitadores

24. El Objetivo Estratégico 1 sigue siendo la parte mayor del trabajo de IDLO, representando sus tres Metas (empoderamiento jurídico, reforma jurídica e institucional y justicia para las mujeres y las niñas) el 67% del total de gastos previsto en 2023.

25. Durante 2021-2022 IDLO hizo considerables avances en el fomento de programas, investigación, políticas y promoción según las tres Metas Estratégicas del Objetivo 2. Además de basarnos en el trabajo existente de IDLO desarrollando programas temáticos sobre justicia consuetudinaria e informal, lucha contra la corrupción, violencia de género y eliminación de las leyes discriminatorias, iniciamos programas temáticos sobre varias áreas más nuevas conforme el Objetivo Estratégico 2, como el desarrollo económico inclusivo, la justicia climática, la seguridad alimentaria, el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales y la legislación sanitaria.

26. Durante la segunda mitad del ciclo estratégico nos basaremos en estos avances. Al hacerlo, IDLO continuará recurriendo a una amplia variedad de asociaciones, incluso dentro de la ONU y otras organizaciones internacionales, para aumentar la coordinación, aprovechar los recursos y maximizar las perspectivas de impacto sostenible.

Enfoque geográfico

27. El mandato y las operaciones de IDLO son de carácter mundial, y la Organización trabaja con entidades asociadas de todas las regiones del mundo. Con el Plan de Gestión 2023-2024, IDLO consolidará su presencia en los países actuales de operación y explorará las posibilidades de expansión limitada para garantizar el apoyo en los contextos donde más se necesite.

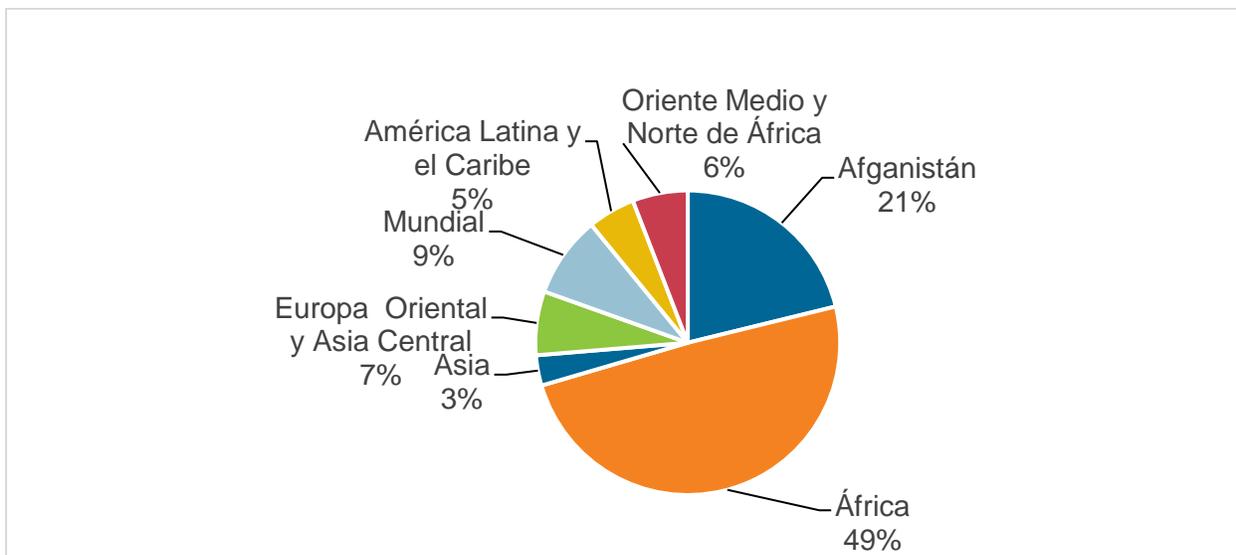


Diagrama 2: Distribución geográfica de los programas de IDLO en 2023 por ingresos de programas

África: África seguirá siendo la mayor región operativa de IDLO en 2023-2024. En este periodo, IDLO reforzará su presencia en nuestros actuales países de intervención y explorará la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades en los países vecinos.

Asia y Oceanía: A pesar del difícil entorno operativo de algunos países de operación, IDLO continuará prestando apoyo adaptado a las instituciones de justicia y otras entidades asociadas.

Europa y Asia Central: IDLO ha ampliado las operaciones en la región durante los dos últimos años. En 2023-2024 consolidaremos nuestra presencia y reforzaremos la prestación de apoyo especializado.

América Latina y el Caribe: IDLO explorará la posibilidad de expandirse aún más en la región de América Latina y el Caribe basándose en la cartera existente, incluso por medio de enfoques y programas regionales.

Oriente Medio y Norte de África: IDLO buscará formas de reforzar su trabajo en Oriente Medio y el Norte de África para reflejar la pertinencia de su mandato en la región.

Objetivo 1: Los sistemas de justicia son más eficaces y sensibles a las necesidades de las personas

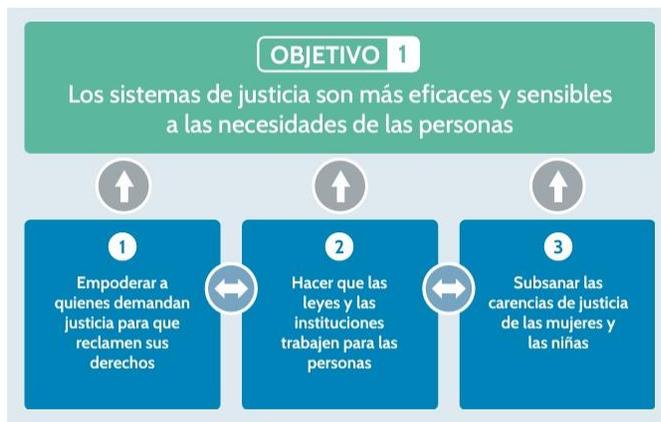


Diagrama 3: Objetivo Estratégico 1 y Metas correspondientes

28. El trabajo de IDLO en el Objetivo Estratégico 1 está centrado en empoderar a quienes demandan justicia para que reclamen sus derechos (Meta Estratégica 1); hacer que las leyes y las instituciones sirvan a las personas (Meta Estratégica 2) y reducir las carencias de justicia de las mujeres y las niñas (Meta Estratégica 3). Nuestro enfoque está basado en el concepto de justicia centrada en las personas y hace hincapié en que los sistemas de justicia deben construirse en torno a un mejor conocimiento de las necesidades de las personas y sus derechos humanos.

Meta Estratégica 1: Empoderar a quienes demandan justicia para que reclamen sus derechos

29. IDLO trabaja, tanto directamente como en asociación con la sociedad civil, para promover el conocimiento de los derechos humanos, la alfabetización jurídica, la asistencia letrada gratuita y otros servicios de ayuda y asesoramiento. Tenemos amplia experiencia de trabajo con métodos alternativos de resolución de conflictos y sistemas legales pluralistas y contamos con un historial demostrado de prestación de ayuda a las comunidades y los titulares de derechos para que interactúen con los encargados de tomar decisiones sobre prioridades clave en materia de justicia. Trabajaremos para:

Aumentar la capacidad de las personas para acceder a la justicia y los servicios

- Mejorar el acceso a la justicia, la asistencia letrada gratuita y los servicios de asesoramiento trabajando con los proveedores de asistencia letrada gratuita, los asesores parajurídicos y la sociedad civil.
- Facilitar el acceso a la justicia a los grupos vulnerables, incluidos los que viven en condiciones interseccionales y traslapadas de pobreza, desigualdad y marginación, en particular las mujeres y las niñas, la juventud, las personas internamente desplazadas y migrantes y las víctimas de trata de personas.
- Propugnar la justicia para las mujeres y las niñas y para los grupos marginados o vulnerables, como las personas refugiadas, internamente desplazadas, migrantes, apátridas, víctimas de trata de seres humanos y víctimas de desigualdad y discriminación, en el ámbito nacional y mundial. Este trabajo se realizará en asociación con el sistema de la ONU, la comunidad del ODS 16+, la sociedad civil y otras entidades asociadas, incluso por medio de investigación y aprendizaje y promoción.

Colaborar con los sistemas de justicia consuetudinaria e informal

- Empoderar a quienes demandan justicia, en particular las mujeres y las niñas, la juventud y las personas que viven en condiciones de pobreza, para que interactúen con los sistemas de justicia informal.
- Promover reformas para impulsar sistemas de justicia consuetudinaria e informal accesibles, inclusivos, que rindan cuentas y que respeten los derechos humanos, incluso vinculando los sistemas consuetudinarios y legales.
- Reforzar la base de información para los contactos con los sistemas de justicia consuetudinaria e informal, en particular en torno a la disponibilidad de datos, los modelos de financiación y la cooperación entre los sistemas de justicia consuetudinaria e informal y justicia formal.
- Explorar la intersección entre los sistemas de justicia consuetudinaria e informal y la capacidad de acción de las mujeres y apoyar a las lideresas de la justicia consuetudinaria e informal mediante programas e investigación.
- Propugnar la inclusión de la justicia consuetudinaria e informal en el centro de la agenda mundial de justicia.

Promover la elaboración de políticas y la gobernanza participativas

- Apoyar a las comunidades y la sociedad civil cuando interaccionan con los responsables de la toma de decisiones y promover procesos participativos e inclusivos que generen confianza mutua, seguridad y mayor rendición de cuentas.

- Promover la participación significativa de las personas jóvenes en la toma de decisiones y la vida pública, incluso por medio de mayor participación institucional de IDLO.

Meta Estratégica 2: Hacer que las leyes y las instituciones trabajen para las personas

30. Las instituciones de gobierno son efectivas cuando son accesibles y receptivas y rinden cuentas. Ayudar a capacitar a las instituciones de justicia para hacer valer los derechos humanos y prestar servicios esenciales, particularmente en los países que están en situaciones de conflicto y fragilidad o saliendo de ellas, sigue siendo el mayor componente de nuestras operaciones, que representa el 30 % de nuestro trabajo en 2023.

31. IDLO proporciona un apoyo que favorece las prioridades nacionales y está fundado en el conocimiento de los contextos sociales, culturales y políticos en que trabajamos. Implementaremos programas y haremos trabajo de investigación y promoción de políticas para:

Apoyar las reformas jurídicas inteligentes

- Prestar asistencia con que capacitar a las instituciones de justicia, los órganos ejecutivos y los parlamentos para elaborar reformas jurídicas y políticas basadas en evidencias, de acuerdo con las prioridades nacionales y las normas internacionales.
- Apoyar a las instituciones de justicia para que implementen reformas sensibles al contexto y de responsabilidad y dirección nacional.

Facilitar la prestación de servicios esenciales de justicia

- Mejorar la capacidad de las instituciones de justicia, incluidos tribunales, fiscales, defensores públicos, organismos de reclamación y supervisión, agencias de lucha contra la corrupción, ministerios de justicia, instituciones nacionales de derechos humanos y defensorías del pueblo, para prestar servicios esenciales de justicia y satisfacer necesidades prioritarias.
- Reforzar las capacidades de las instituciones de justicia para ejercer funciones institucionales básicas y resolver problemas de justicia exacerbados por emergencias como la COVID-19.

Fortalecer la cadena de justicia penal

- Mejorar la coordinación en toda la cadena de justicia penal.

- Apoyar a las instituciones de justicia y otras entidades asociadas para reducir la detención en espera de juicio.
- Promover un mayor respeto de la reintegración y rehabilitación de personas presas, incluso por medio de enfoques de justicia restitutiva.
- Contribuir a los esfuerzos nacionales por prevenir, identificar y enjuiciar casos de trata de personas y prestar apoyo a las personas supervivientes.
- Apoyar las iniciativas nacionales de rendición de cuentas prestando asesoramiento experto, fomento de la capacidad y otros conocimientos técnicos cuando se precise.

Mejorar la lucha contra la corrupción y la transparencia

- Prestar asistencia técnica para reducir la corrupción y promover mayor transparencia, rendición de cuentas e integridad en las instituciones públicas, en particular en el sector de la justicia, de acuerdo con la Convención de la ONU contra la Corrupción y otros instrumentos internacionales pertinentes.
- Apoyar la función de la sociedad civil para promover instituciones y servicios públicos transparentes, inclusivos y que rindan cuentas.
- Contactar con foros mundiales clave sobre anticorrupción para promover los intercambios de conocimiento y las asociaciones.

Promover la innovación digital equitativa

- Apoyar los esfuerzos realizados bajo dirección nacional para mejorar el acceso y la eficiencia en los sistemas de justicia a través de soluciones digitales.
- Propugnar la protección y mantenimiento de los derechos humanos en el espacio digital y explorar los efectos de la innovación digital en el sector de la justicia.

Meta Estratégica 3: Subsana las carencias de justicia de las mujeres y las niñas

32. La igualdad de género es un derecho humano y un prerrequisito esencial para la paz y el desarrollo sostenible. Está incorporada a todo el trabajo de IDLO. Nuestro enfoque abarca la totalidad de los derechos humanos de las mujeres reconocidos en el derecho internacional, incluidos los derechos sexuales y reproductivos, para permitir que las mujeres y las niñas vivan con dignidad e igualdad.

33. Las iniciativas establecidas en todas las Metas Estratégicas y Habilitadores de IDLO tienen por objeto reducir los diferentes aspectos de la brecha de género en la justicia. También aplicamos medidas específicas para promover los derechos humanos de las mujeres y las niñas.

34. Tomaremos las medidas siguientes para promover la justicia para las mujeres y las niñas:

Potenciar la eliminación de las leyes y prácticas discriminatorias

- Reforzar las capacidades nacionales para derogar o reformar las leyes, reglamentos y políticas discriminatorios y apoyar la adopción e implementación de marcos jurídicos y políticos sensibles al género.
- Hacer aportaciones a la base de información sobre la eliminación de las leyes y prácticas discriminatorias.
- Propugnar la eliminación de las leyes discriminatorias de ámbito nacional, regional y mundial.

Combatir la violencia de género

- Apoyar a las instituciones de justicia para sean más sensibles a las necesidades de justicia de las mujeres y las niñas, incluso por medio de reformas jurídicas y políticas;
- Mejorar la capacidad de las entidades de justicia asociadas para prevenir, investigar y enjuiciar la violencia de género y brindar protección y apoyo a las supervivientes;
- Facilitar campañas de sensibilización y diálogos comunitarios sobre cuestiones de violencia de género, y
- Reforzar las asociaciones sobre violencia de género, incluso para la implementación de los compromisos de Generación Igualdad de IDLO sobre servicios esenciales y labor policial sensible al género.

Promover la participación y el liderazgo de las mujeres en el sector de la justicia

- Aumentar la participación de las profesionales de la justicia en los sistemas de justicia formal e informal abordando las barreras sistémicas, incluso por medio de valoraciones nacionales.
- Interactuar con asociaciones internacionales y nacionales de juezas y apoyar el desarrollo profesional de las mujeres con cargos de autoridad en el sector de la justicia.
- Propugnar la participación de las mujeres en el sector de la justicia en los foros internacionales sobre políticas, incluso por medio de iniciativas y coaliciones mundiales.
- Aumentar la interacción con lideresas jóvenes y empoderar a las mujeres jóvenes y a las niñas para participar en el sector de la justicia.

Objetivo 2: El Estado de derecho impulsa la paz y el desarrollo sostenible

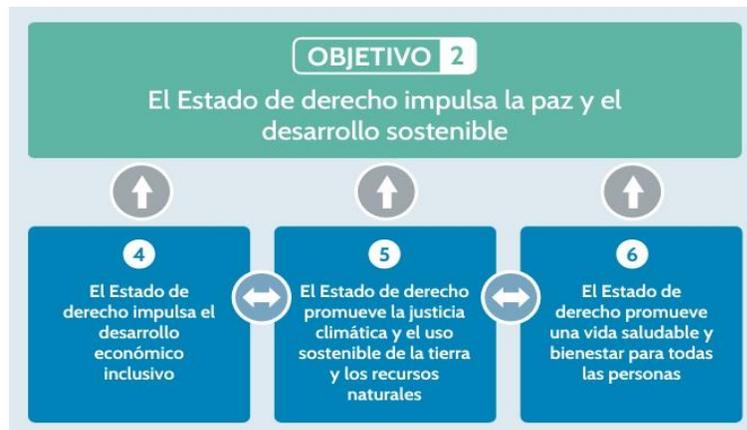


Diagrama 4: Objetivo Estratégico 2 y Metas correspondientes

35. El Objetivo Estratégico 2 está centrado en: la contribución más general del ODS 16, el Estado de derecho y los derechos humanos a las diferentes dimensiones de la paz y el desarrollo sostenible. Con el Objetivo 2 se pretende promover esta función catalizadora de acuerdo con el mandato, recursos y ventaja comparativa de IDLO.

36. Con el Plan Estratégico 2021-2024, nuestros esfuerzos están centrados en tres áreas prioritarias sobre las que IDLO tiene conocimientos especializados pertinentes y en las que ha identificado puntos de entrada donde puede aportar valor añadido. Son las siguientes: desarrollo económico inclusivo (Meta Estratégica 4), justicia climática y uso sostenible de los recursos naturales (Meta Estratégica 5) y una vida saludable y bienestar para todas las personas (Meta Estratégica 6).

Meta Estratégica 4: El Estado de derecho impulsa el desarrollo económico inclusivo

37. El Estado de derecho puede ayudar a impulsar el desarrollo económico inclusivo aportando claridad y estabilidad jurídicas, que promueven entornos jurídicos y políticos conducentes a la inclusión económica. Puede ayudar a aplicar reglas de juego equitativas en las relaciones comerciales y de inversión internacionales y promover la resolución rápida y justa de los conflictos comerciales y de inversión. En los próximos dos años, IDLO intentará ampliar nuestra asociación con países que están en diversos niveles de desarrollo. Procederemos a:

Elaborar leyes y políticas capacitadoras

- Ayudar a las entidades asociadas a elaborar leyes y políticas que promuevan el desarrollo sostenible y el crecimiento económico equitativo.

- Apoyar la implementación del Programa de Acción de Doha en Favor de los Países Menos Adelantados y explorar la interacción con el nuevo Programa de Acción en Favor de los Países en Desarrollo sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo 2023-2033.
- Propugnar el desarrollo económico inclusivo a escala nacional, regional y mundial.

Reforzar el cumplimiento de las normas y la resolución de conflictos

- Fortalecer las capacidades nacionales para hacer aplicar la legislación comercial y económica y resolver los conflictos comerciales y de inversión por medio, entre otras cosas, de mecanismos alternativos de resolución de conflictos como el arbitraje y la mediación.

Prestar apoyo a la inversión a los países en desarrollo y menos adelantados

- Prestar apoyo técnico a los países menos adelantados y a los países menos adelantados en proceso de exclusión de la lista para elaborar marcos jurídicos y de políticas de la inversión sostenible para negociar y aplicar contratos de inversión y resolver conflictos de inversión, de acuerdo con el Programa de Acción de Doha.

Promover el empoderamiento económico de las mujeres

- Abordar las barreras sistémicas a la realización de los derechos económicos de las mujeres apoyando los esfuerzos nacionales por crear un clima empresarial más igualitario en cuanto al género y fomentando la capacidad de las mujeres emprendedoras y trabajadoras para participar en los procesos jurídicos y reguladores.

Meta Estratégica 5: El Estado de derecho promueve la justicia climática y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales

38. Se ha determinado que el cambio climático es el desafío definitorio de nuestros tiempos. El cambio climático es un multiplicador de amenazas, que altera los medios de sustento, especialmente en las zonas rurales, impulsa la migración y el desplazamiento, fomenta los conflictos y menoscaba la seguridad humana.

39. La justicia climática y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales son áreas del trabajo de IDLO cada vez más importantes. Basándonos en los avances realizados con el Plan de Gestión 2021-2022, nos proponemos:

Promover los derechos medioambientales y la justicia climática

- Empoderar a las comunidades, en especial las mujeres y las niñas, las personas jóvenes, los grupos indígenas y otras poblaciones marginadas, para reclamar

sus derechos medioambientales y participar activamente en los procesos de toma de decisiones medioambientales.

- Reforzar el trabajo de IDLO sobre la acción climática feminista, lo que incluye aumentar la interacción los grupos de mujeres comunitarios, las organizaciones juveniles, los pueblos indígenas y las comunidades locales.
- Mejorar la capacidad de los actores de la justicia formal e informal para resolver conflictos locales sobre la tierra y los recursos naturales causados por el clima.
- Promover un enfoque de la acción climática centrado en la justicia con trabajo de promoción sobre la justicia climática en los foros mundiales sobre políticas.

Apoyar el desarrollo resistente al clima

- Mejorar la capacidad de las instituciones para implementar políticas justas y efectivas que apoyen el desarrollo resistente al clima e involucrar a las partes interesadas mediante enfoques inclusivos y basados en los derechos humanos.
- Aumentar la base de información para los enfoques de la justicia climática basados en el Estado de derecho, en especial los dirigidos por mujeres y/o pueblos indígenas y comunidades locales.

Mejorar la gobernanza de la tierra y los recursos naturales

- Promover disposiciones de gobernanza más inclusivas, equitativas y participativas para el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales y el acceso a ellos, incluso interactuando con los sistemas consuetudinarios e informales.

Reforzar la seguridad alimentaria

- Apoyar a los países para que refuercen sus marcos reguladores y su capacidad institucional para promover la seguridad alimentaria y la buena gobernanza de los sistemas alimentarios, especialmente en favor de los grupos marginados y vulnerables.

Meta Estratégica 6: El Estado de derecho promueve una vida saludable y bienestar para todas las personas

40. El Derecho es una poderosa herramienta con que garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de salud y promover el derecho a la salud, lo que incluye la prevención y gestión de las emergencias de salud pública, como la pandemia de COVID-19. Aprovechando la experiencia adquirida por IDLO trabajando en la intersección del Derecho, el desarrollo y la salud, así como los avances que hemos realizado en los dos últimos años, nos proponemos:

Aumentar el acceso a los servicios de salud, incluso por medio de empoderamiento jurídico

- Empoderar a quienes viven en condiciones de vulnerabilidad para ejercer su derecho a la salud y acceder a los servicios de salud, por medios como combatir la discriminación en la distribución de los servicios de salud, por ejemplo en el contexto del VIH/sida.

Prevenir y gestionar los riesgos de salud pública

- Promover la elaboración y revisión de marcos jurídicos y de políticas efectivos para abordar las emergencias de salud pública y reducir los riesgos de salud pública, incluso por medio de una mejor preparación para las emergencias.

Abordar las enfermedades no transmisibles, lo que incluye reforzar las medidas reguladoras y fiscales

- Reforzar la capacidad de los gobiernos para adoptar y aplicar medidas reguladoras y fiscales para abordar las enfermedades no transmisibles.
- Aumentar el conocimiento y la capacidad de quienes demandan justicia y de las organizaciones de la sociedad civil para propugnar leyes y políticas sobre las enfermedades no transmisibles.

Habilitadores organizativos

41. El Plan Estratégico 2021-2024 prevé mejoras e inversiones en la capacidad, sistema y recursos de IDLO para apoyar la consecución efectiva de sus Objetivos y Metas Estratégicos. Estos objetivos organizativos están agrupados según cuatro Habilitadores Organizativos.

42. IDLO ha hecho un buen avance en cada uno de los Habilitadores durante la primera mitad del ciclo estratégico a pesar de afrontar un considerable número de crisis externas. Continuaremos aprovechando este impulso. Las prioridades de cada Habilitador Organizativo en 2023-2024 se indican en el apartado siguiente.

Habilitador 1: Aumentar la innovación, la integración y el impacto

43. **Mejorar la calidad:** Para aumentar continuamente la calidad y el impacto de las intervenciones de IDLO, procederemos a:

- Continuar reforzando e integrando el ciclo programático mediante procesos mejorados de elaboración, implementación y evaluación de programas y aprendizaje.

- Implementar herramientas para mejorar la calidad del ciclo de gestión programática, incluidas directrices sobre la teoría del cambio, directrices de seguimiento y directrices para el trabajo con socios ejecutores.
- Continuar promoviendo la integración entre los programas, investigación, políticas y labor de promoción de IDLO, incluso por medio de mecanismos de coordinación como agrupaciones temáticas.
- Realizar revisiones integradas de país periódicas.
- Elaborar e implementar estrategias temáticas y de país adaptadas al contexto específico para garantizar el alineamiento de las actividades de IDLO con el Plan Estratégico 2021-2024.

44. Fomentar la innovación: Promover mayor innovación en los programas, investigación y labor de promoción de IDLO por medios como aplicación de enfoques piloto e iterativos, mayor participación de colegas de toda la organización e implementación de un centro de innovación.

45. Aumentar la base de información: Continuaremos mejorando la recopilación y uso de datos en toda la toma de decisiones y reforzando la presentación de informes de resultados en todas las intervenciones de IDLO, en especial por medio del Marco Estratégico de Resultados y Recursos. Procederemos a:

- Implementar una estrategia de gestión del conocimiento y de datos institucionales y herramientas conexas.
- Mejorar el seguimiento y análisis de resultados institucionales, por medios como la incorporación de lecciones aprendidas del primer ciclo de recopilación de datos del Marco Estratégico de Resultados y Recursos y el desarrollo de sistemas de recopilación y seguimiento de datos según los indicadores del Marco Estratégico.
- Elaborar y aplicar un sistema de seguimiento de programas y perfeccionar las herramientas de mejora de la recopilación de datos programáticos y la presentación de informes de resultados.
- Realizar evaluaciones programáticas externas consecuentes con los principios de gestión basada en los resultados y transparencia.

46. Enfatizar los resultados: Para demostrar mejor los resultados obtenidos mediante los programas, investigación y labor de promoción de IDLO, procederemos a:

- Producir informes con datos y lecciones aprendidas sobre el terreno.
- Elaborar informes de evaluación y aprovechar las oportunidades de aprendizaje por evaluación para mejorar la gestión del conocimiento y el aprendizaje institucionales.
- Realizar una evaluación de mitad de periodo para determinar los avances logrados según el Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO e incorporar las lecciones aprendidas.

Habilitador 2: Invertir en las personas

47. De acuerdo con el Plan de Gestión 2021-2022, IDLO ha adoptado recientemente una Estrategia de Recursos Humanos. La Estrategia es el resultado de consultas realizadas en toda la organización y ofrece un mapa exhaustivo para la gestión de los recursos humanos en los próximos años.
48. De acuerdo con nuestro Plan Estratégico, la Estrategia tiene por objeto fortalecer la cultura organizativa de aprendizaje continuo y alto desempeño de IDLO y esboza prioridades e inversiones con que garantizar la sostenibilidad de un entorno de trabajo favorable
49. Para implementar la Estrategia en los próximos dos años, IDLO procederá a:
- Elaborar un nuevo Marco y Política de Gestión del Desempeño para incorporar una cultura basada en el desempeño en toda la organización y desarrollar una plataforma de gestión del desempeño institucional.
 - Basándonos en los resultados de una evaluación de las necesidades de aprendizaje, crear un sistema interno de aprendizaje para promover oportunidades de aprendizaje para el personal.
 - Elaborar y aplicar una política de trabajo flexible.
 - Reforzar el marco de ética profesional con medidas como garantizar investigaciones transparentes y responsables, además de procesos disciplinarios.
 - Reforzar la planificación de la fuerza de trabajo para mejorar nuestra capacidad de adquirir y retener talento.

Habilitador 3: Mejorar los sistemas y procesos

50. IDLO se ha comprometido a garantizar la mejor calidad y valor posibles a nuestras entidades asociadas reforzando continuamente nuestros sistemas y procesos. En los próximos dos años procederemos a:

Adoptar nuevas formas de trabajar

- Mejorar la coordinación e integración de las agrupaciones temáticas.
- Aumentar la colaboración interdepartamental, incluso por medio de mecanismos específicos de coordinación.

Invertir en tecnología e innovación digital

- Realizar un examen de los sistemas TIC de IDLO para garantizar el alineamiento con las necesidades y objetivos organizativos.
- Mejorar el intercambio de información y la coordinación en materia de asociación mediante la implementación e incorporación de un sistema de gestión de la relación con el cliente en toda la organización.
- Hacer mejoras continuas en el sistema de planificación de recursos de empresa para aumentar la eficiencia y transparencia operativas.
- Introducir un sistema *online* de gestión de licitaciones.

Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas

- De acuerdo con la Política de Transparencia organizativa adoptada en 2020, continuar con la publicación de datos de IDLO en el registro de la Iniciativa Internacional para la Transparencia y la Ayuda (IATI).
- Elaborar un Manual de Finanzas de IDLO que sirva de punto único de referencia para las directrices financieras de la organización.
- Adoptar e introducir un sistema para garantizar el cumplimiento del reglamento contra el blanqueo de capitales dentro del sistema de planificación de recursos de empresa de IDLO.

Promover la comunicación interna y la gestión del conocimiento

- Reforzar el intercambio de información por medios como hacer mejor uso de una intranet actualizada y que sea más fácil de utilizar y más sensible a las necesidades del personal.
- Mejorar la gestión del conocimiento para obtener y almacenar información, fomentar el aprendizaje y garantizar que hacemos el mejor uso posible de nuestra investigación y experiencia acumuladas.

51. Reforzar la gestión del cambio: IDLO continuará implementando un proceso de gestión del cambio organizativo para reforzar la cultura organizativa y crear un entorno de trabajo más dinámico, colaborativo e inclusivo, que incorpore nuevas formas de trabajar y fomente la participación, innovación y creatividad del personal para cumplir con el mandato de IDLO en un entorno externo difícil. Este proceso incluirá ofrecer *coaching*, servicios de apoyo a la gestión y talleres en toda la organización.

52. Gestionar los riesgos: Para reforzar la gestión de riesgos organizativos, incluidos los de seguridad, IDLO procederá a:

- Elaborar e introducir estándares de seguridad en toda la organización.
- Continuar elaborando y reformando políticas para mitigar los riesgos de la COVID-19 para el personal y las operaciones de IDLO.

- Vigilar continuamente y garantizar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo en todas las oficinas de IDLO e introducir directrices actualizadas donde sea necesario.
- Conseguir la firma de acuerdos de país anfitrión y otras medidas para garantizar la condición jurídica en nuestros países de operación por medios como la implementación de planes específicos y mejor interacción.
- Reforzar las políticas y procedimientos de seguridad TIC en todas las oficinas de IDLO y aumentar el conocimiento de los riesgos de seguridad y las respuestas.

Habilitador 4: Reforzar las asociaciones

53. Como organización intergubernamental independiente y de mediano tamaño, IDLO confiere gran valor a las asociaciones con otras organizaciones y entidades para poner en común conocimientos y recursos, mejorar nuestra capacidad de convocatoria y aumentar nuestro impacto.

54. De conformidad con el Plan Estratégico 2021-2024, IDLO se propone posicionarse como socio preferente en la consecución del ODS 16. Basándose en el trabajo realizado en los dos últimos años, IDLO procederá a:

- Aplicar un enfoque estratégico de las asociaciones y elaborar planes adaptados para aumentar la interacción con entidades asociadas nuevas y existentes, incluso en el sistema de la ONU, gobiernos, otras organizaciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil, jóvenes, parlamentarios y otras partes interesadas prioritarias.
- Participar y contribuir activamente en asociaciones de múltiples partes interesadas para aumentar el apoyo político al Estado de derecho.

55. Nuestro enfoque estratégico de las asociaciones estará apoyado por enfoques adaptados e integrados de la comunicación, la movilización de recursos y el trabajo de promoción, descritos más adelante.

56. **Mejorar la comunicación:** La comunicación efectiva puede ayudar a dar visibilidad a IDLO, generar comprensión y aumentar el apoyo a nuestro trabajo. Trabajaremos para:

- Mejorar la comunicación interna y externa por medios como aumentar el apoyo a la delegación y a las oficinas de enlace y sobre el terreno.
- Terminar la actualización del sitio web de IDLO, basada en análisis de usuarios, y relanzar un sitio web renovado que sea más fácil de usar y accesible.
- Reforzar la marca y los mensajes institucionales a partir del Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO.

- Producir contenido escrito y multimedia que destaque nuestro trabajo sobre el terreno e integrar nuestros mensajes de comunicación en los programas, investigación, promoción y políticas.
- Reforzar la participación de IDLO en los canales de las redes sociales por medios como desarrollar formas de medir la eficacia y el impacto.

57. Propugnar el Estado de derecho: A pesar del creciente consenso existente en torno a la importancia del Estado de derecho para la paz y el desarrollo sostenible, las normas internacionales, los derechos humanos y la justicia continúan recibiendo presión incesante en todo el mundo. Prueba de ello son el aumento de los conflictos y las violaciones de derechos y la reducción del espacio cívico, así como la disminución de los fondos para justicia y Estado de derecho en los presupuestos nacionales y la ayuda al desarrollo. Propugnar mayor apoyo político y económico al Estado de derecho es, por tanto, una prioridad clave para IDLO.

58. Nuestro objetivo es reforzar la función de IDLO como líder intelectual y propugnar el Estado de derecho y el ODS 16 en tanto que impulsor y habilitador de la paz y la Agenda 2030 en asociación con una amplia variedad de partes interesadas. Continuaremos potenciando prioridades de promoción clave, incluidos la justicia para las mujeres y las niñas, el respeto del Estado de derecho y los derechos humanos y la interacción con la justicia consuetudinaria e informal, como se indica en las Metas Estratégicas correspondientes. Para lograrlo, IDLO procederá a:

- Elaborar mensajes clave y productos de conocimiento para comunicar la contribución del Estado de derecho a la paz y el desarrollo sostenible, que sirvan de base para grandes actos de elaboración de políticas y promoción, como el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible, la segunda Cumbre sobre los ODS y la Cumbre del Futuro.
- Implementar una agenda integrada de investigación y promoción que garantice el alineamiento de las prioridades sobre programas, investigación y políticas en la identificación y priorización de oportunidades de promoción.
- Organizar y participar en debates internacionales sobre políticas que giren en torno al Estado de derecho, la justicia y los derechos humanos basándonos en la presencia de IDLO en Nueva York, Ginebra, Roma, La Haya y el mundo en general.
- Asociarnos con organizaciones e iniciativas afines para promover sinergias y magnificar el impacto del trabajo de promoción.

59. Diversificar y ampliar nuestra base de recursos: IDLO se propone elaborar un enfoque integrado de la aportación de recursos, que incluye lograr un mejor equilibrio entre los fondos restringidos y no restringidos y generar ingresos de donantes tradicionales y no tradicionales.

60. En 2023-2024 implementaremos tal enfoque por medio de planes de acción específicos para entidades asociadas prioritarias. En concreto, IDLO procederá a:

- Promover la movilización de recursos como responsabilidad corporativa compartida, incluso por medio de mejor coordinación e intercambio de información.
- Retener a las entidades asociadas existentes a la vez que se contacta con donantes y países objetivo prioritarios.
- Fortalecer y diversificar la asociación con la Unión Europea, incluso por medio de mayor interacción con las instituciones radicadas en Bruselas y las delegaciones en los países de las operaciones.
- Elaborar e implementar un plan de movilización de recursos en apoyo del trabajo de IDLO sobre desarrollo económico inclusivo, justicia climática, seguridad alimentaria y legislación sanitaria.

61. Ampliar la membresía y su participación: Como organización intergubernamental, IDLO depende de la participación activa y el apoyo político de sus Partes Miembros para su gobernanza, promoción de políticas y asociaciones multilaterales. Procederemos a:

- Continuar aplicando un enfoque estratégico de la ampliación de la membresía para promover un crecimiento equilibrado y representativo, dando prioridad a los países con un interés activo en nuestro mandato y nuestros programas.
- Fortalecer la interacción con las Partes Miembros actuales y potenciales con miras a entender mejor el valor de la membresía en la Organización.

FIN/

V. ANEXO: MARCO ESTRATÉGICO 2021-2024 DE IDLO

