

Plan de Gestión 2016



PLAN DE GESTIÓN 2016

INTRODUCCIÓN

1. El Plan de Gestión 2016 es el último y cuarto plan anual del actual ciclo estratégico (2013-2016), y el primero que se elabora tras la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la Cumbre de la ONU sobre el Desarrollo Sostenible.

Plan Estratégico de la IDLO 2013-2016

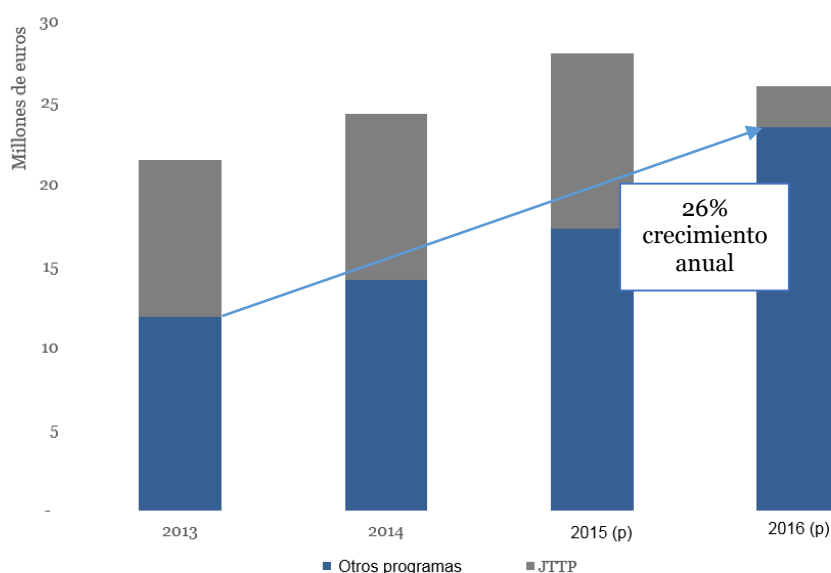


2. La Agenda 2030 ha generado un impulso positivo para el derecho y el desarrollo, lo cual a su vez crea una importante oportunidad para hacer progresar la misión de la IDLO como única organización multilateral dedicada exclusivamente a la promoción del Estado de Derecho. El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 reconoce explícitamente el acceso a la justicia y el Estado de Derecho, y está incorporado de forma implícita en todos los ODS mediante referencias a la igualdad, la inclusión social y la rendición de cuentas. Este profundo cambio en las políticas de desarrollo internacional refleja una demanda de buena gobernanza, justicia y derechos humanos por parte de la población. La IDLO ha defendido enérgica y exitosamente la inclusión del Estado de Derecho en la Agenda 2030.
3. Aunque no subestimamos las dificultades que existen en el terreno –corrupción y conflictos que se reavivan, debilidad de las instituciones, falta de voluntad política y ayuda internacional inadecuada–, creemos que las tendencias

externas son favorables para el trabajo de la IDLO en 2016. También son positivas las tendencias internas, gracias al notable rejuvenecimiento que ha experimentado la Organización en los últimos tres años.

4. En este contexto, el objetivo del Plan de Gestión 2016 es preparar el terreno para llevar a la IDLO al siguiente ciclo estratégico desde una posición ventajosa de fuerza y estabilidad. Las principales prioridades de este Plan son: consolidación, rendición de cuentas, e inversión.
5. **Consolidación.** En 2013, cuando se lanzó el actual Plan Estratégico, el portafolio de programas de la IDLO estaba dominado de forma abrumadora por un gran programa y sus operaciones se concentraban en cinco países inestables en post-conflicto. En previsión del final de su mayor programa en Afganistán, el Programa de Capacitación para la Justicia en Transición (Justice Training Transition Program – JTTP), a finales de 2015, y los riesgos de operar con una base geográfica limitada, la IDLO invirtió mucho en crear un portafolio más diverso y sostenible.
6. Gracias a una planificación sólida y a una inversión sensata, prevemos un “aterrizaje sin sobresaltos” de la Organización mientras finaliza el JTTP y se realiza la transición hacia un portafolio más equilibrado.
7. El Gráfico 1 a continuación muestra hasta qué punto la IDLO ha reducido su dependencia de un único gran programa.

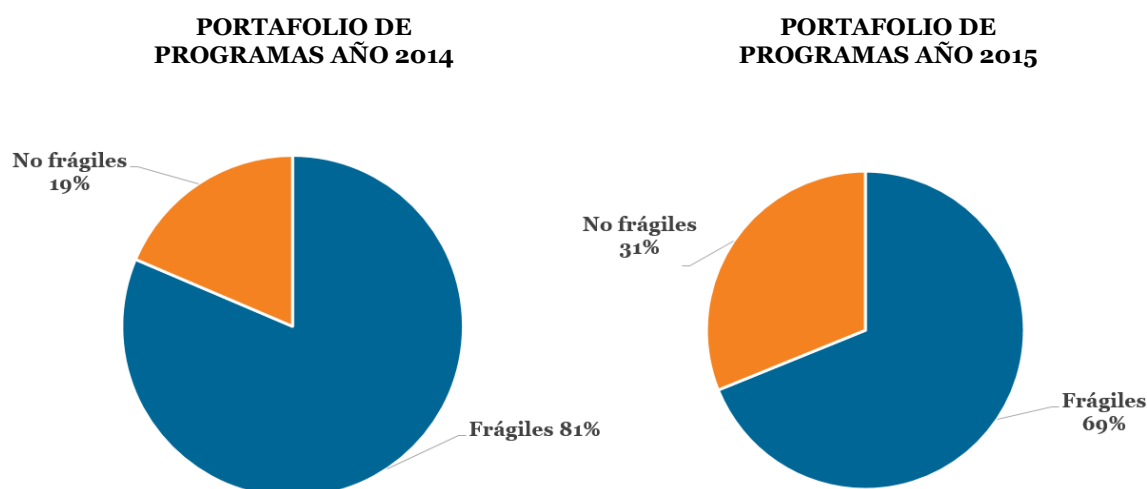
Gráfico 1: Ingresos de la IDLO derivados del JTTP y de otros programas



8. Como muestra el Gráfico 2 a continuación, la diversidad geográfica del portafolio de programas de la IDLO ha reducido significativamente su exposición al operar en situaciones frágiles e inseguras. Entraremos en 2016 con unas bases mucho más sólidas, varios programas de tamaño medio en

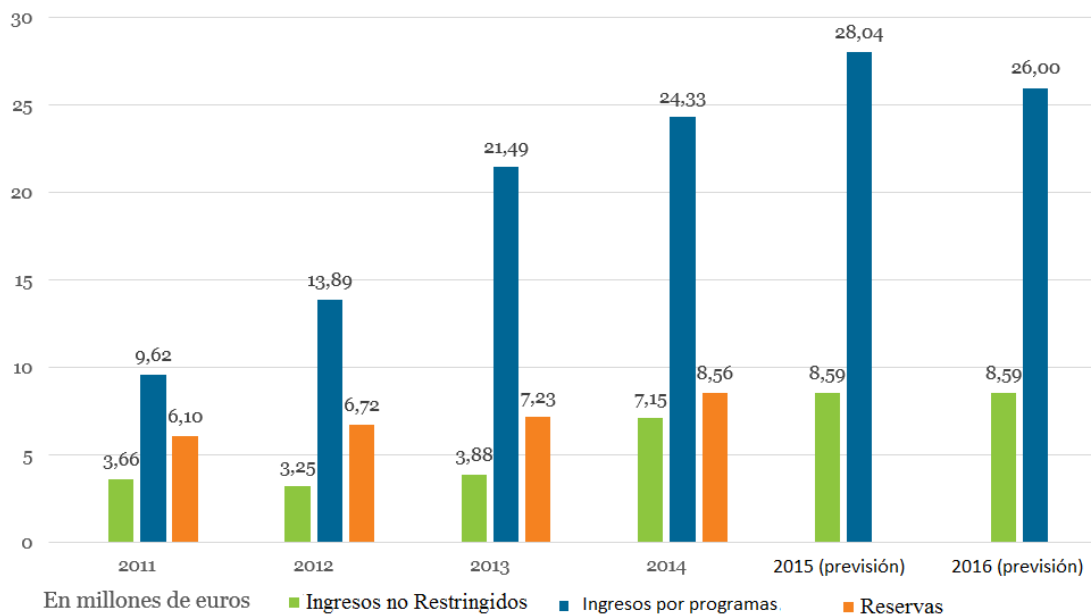
países de diversas regiones del mundo y buenas perspectivas para su consolidación y ampliación.

Gráfica 2: Proporción del valor contractual de los programas de la IDLO en países con situaciones de seguridad frágiles y no frágiles



9. **Rendición de cuentas.** A medida que crecen los programas y la visibilidad de la IDLO, reconocemos la importancia que tiene la rendición de cuentas para nuestro impacto, tanto para las partes interesadas sobre el terreno como para nuestros donantes y órganos de gobernanza. El Plan 2016 da prioridad a la rendición de cuentas y la transparencia mediante la mejora de la supervisión, la evaluación del impacto y el aprendizaje en nuestros programas, y las reformas en nuestra gestión organizativa y financiera, sustentadas por una vinculación más fuerte con los Estados Miembros.
10. Entender y explicar lo que hemos logrado será especialmente importante al ser 2016 el último año de este Plan Estratégico. Este ciclo estratégico (2013-2016) ha sido trascendental, y ha sacado a la IDLO de una crisis económica que amenazaba con asfixiarla, situándola en suelo firme para iniciar la siguiente fase de su futuro organizativo. En un año, la Asamblea de Estados Miembros apoyará un nuevo Plan Estratégico (2017-2020). Durante 2016 emprenderemos amplias consultas con partes interesadas internas y externas para informar sobre lo que hemos logrado y pedir su visión sobre una futura orientación para la IDLO, también en el marco de la Agenda 2030.
11. **Inversión.** El Plan 2016 se ha elaborado sobre una sólida base financiera. Nuestros ingresos no restringidos son más elevados que nunca, y la previsión es que seguirán así en 2016. Nuestros ingresos por programas mantienen una trayectoria sostenible. Nuestras reservas gozan de una estupenda salud, y equivalían al acabar 2014 a nueve meses de nuestro presupuesto operativo anual para 2016 (excluidas las actividades programáticas directas). El Gráfico 3 (abajo) muestra las principales tendencias financieras de la IDLO desde el lanzamiento de este Plan Estratégico.

Gráfica 3: Tendencias de las reservas y los ingresos restringidos y no restringidos



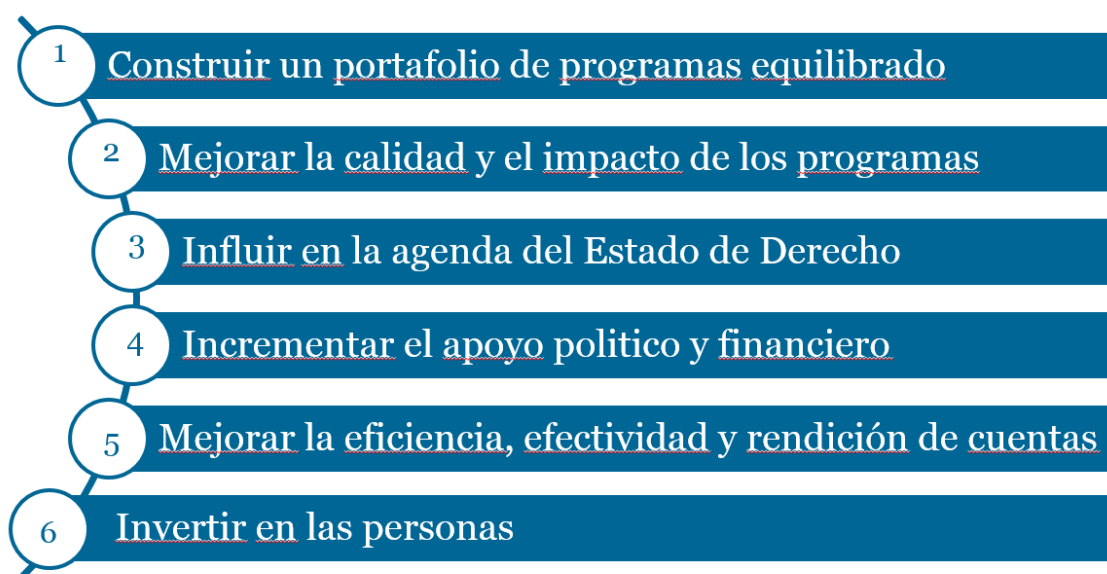
12. Teniendo en cuenta la estabilidad financiera de la IDLO, su espíritu emprendedor y su capacidad de recuperación, así como las importantes oportunidades que presenta en este momento la coyuntura externa, creemos que es el momento de considerar la posibilidad de invertir juiciosamente parte de las reservas para mejorar el impacto programático de la organización y sus competencias organizativas.
13. La IDLO se financia con contribuciones voluntarias y opera con un presupuesto anual. Como tal, no es de esperar que la fluctuación de sus gastos e ingresos tenga un ajuste perfecto en cada ciclo de planificación. En 2014 tuvimos un gran superávit de operaciones, y lo mismo volverá a pasar en 2015. Tenemos la suerte de contar con más fondos no restringidos de los que podemos gastar o debemos ahorrar en un año. El saludable estado de las reservas de la IDLO y sus buenas perspectivas financieras, por un lado, y las atractivas oportunidades de hacer progresar el Estado de Derecho, por el otro, hacen que sea absolutamente necesario analizar si debemos emplear el superávit generado en lo que va del año para apoyar la implementación de programas en el próximo año mediante la programación estratégica (en páginas posteriores del plan se describen los programas autofinanciados) y en qué medida hacerlo.
14. Como en años anteriores, el borrador del Plan de Gestión 2016 se estructura en torno a:
 - Iniciativas Estratégicas Cruciales (IEC), que se tratan a continuación en este documento y;
 - Una lista de productos clave, incluida en el Anexo 1 adjunto.

15. El Plan de Gestión va acompañado de la propuesta de Presupuesto para 2016 (AP/2015/4.3/ESP).

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS CRUCIALES

16. Las Iniciativas Estratégicas Cruciales (IEC) son prioridades organizativas que garantizan el avance hacia la consecución del Plan Estratégico y determinan nuestra asignación de recursos. Aparecen enumeradas en el Gráfico 4 (abajo).

Gráfico 4: Lista de Iniciativas Estratégicas Cruciales para 2016



IEC 1: Construir un portafolio de programas equilibrado

17. La IDLO ha experimentado una rápida e importante expansión de su portafolio de programas en los últimos cinco años. Nuestra estrategia programática de construir un portafolio de programas equilibrado tanto desde el punto de vista geográfico como temático nos ha permitido alcanzar resultados acordes con nuestro Plan Estratégico general. Nuestra tarea para 2016 consiste en consolidar este avance y sentar las bases del futuro crecimiento para lograr la sostenibilidad más allá de 2016.
18. El gráfico siguiente demuestra la diversidad geográfica que hemos logrado en los dos últimos años, y que esperamos consolidar en 2016.

Gráfico 5: Distribución geográfica de los principales programas de la IDLO en 2015

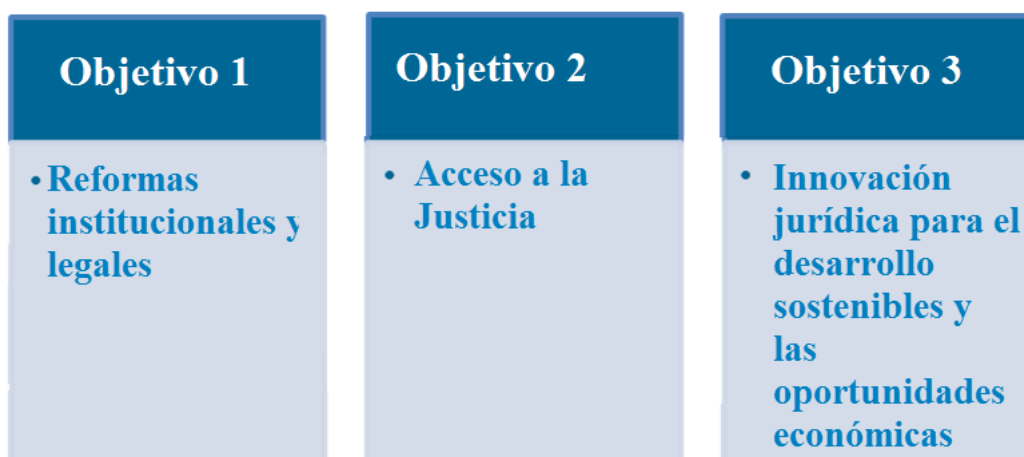


19. Nuestra estrategia geográfica en 2016 será:

- Consolidar las operaciones establecidas. Aunque el JTTP terminará en marzo de 2016, seguiremos con una importante actividad programática en Afganistán. Está previsto que nuestras operaciones en Somalia, Kirguistán y Kenia continúen a niveles equivalentes o superiores. La tarea en 2016 será consolidar nuestros programas en estos países más allá de 2017.
- Ampliar nuevas operaciones. En el periodo 2014-2015 abrimos nuevos programas en Honduras, Indonesia, Jordania, Liberia, Malí, Myanmar, Túnez y Ucrania, y prevemos importantes posibilidades de ampliar estos programas o desarrollar otros en estos países durante 2016.
- Buscar nuevas oportunidades. Nuestra expansión geográfica ha abierto la posibilidad de buscar oportunidades en países vecinos a aquellos en los que ahora operamos. Lo haremos utilizando las posibilidades de las oficinas de país pertinentes. Esto aportará un enfoque geográfico a nuestro trabajo, al mismo tiempo que nos permitirá seguir aprovechando las oportunidades.

20. A continuación se muestran nuestras prioridades temáticas, tal como las establece el Plan Estratégico. Junto con la diversidad geográfica, apostamos por mejorar el equilibrio temático en nuestro portafolio de programas.

Gráfico 6: Prioridades temáticas de la IDLO en el Plan Estratégico 2013-2016



21. Cuatro tendencias influirán en la distribución temática de nuestro portafolio de programas en 2016.
22. En primer lugar, nuestros programas sobre acceso a la justicia para mujeres y niñas crecerán significativamente gracias a la reputación que hemos conseguido mediante el impacto positivo de nuestro trabajo relacionado con el género en Afganistán. Implementaremos nuevos programas para combatir la violencia de género en 2016, especialmente en Liberia, Mongolia y Túnez.
23. En segundo lugar, con la terminación del JTTP en Afganistán en marzo de 2016 se reducirá la proporción de nuestro portafolio dedicada a la reforma del sector de la justicia. Sin embargo, dada la elevada demanda de ayuda en la construcción de un Estado de Derecho en contextos de consolidación de la paz, así como nuestra arraigada competencia para este trabajo, la reforma del sector de la justicia seguirá formando parte importante de nuestro portafolio.
24. En tercer lugar, están surgiendo oportunidades importantes en nuevos ámbitos, como el de refugiados/migrantes y otras cuestiones transfronterizas, así como para la programación innovadora.
25. Por último, a pesar de los considerables esfuerzos realizados por la IDLO, las oportunidades no han generado resultados importantes o se han agotado en algunas áreas temáticas (cambio climático y salud, sobre todo). Esto hará necesario que revisemos nuestro enfoque.
26. En 2016 seguiremos una estrategia temática de doble vertiente para:
 - Invertir en áreas temáticamente fuertes. Seguiremos conservando nuestra ventaja comparativa respecto al fortalecimiento institucional en el sector de la justicia y expandiendo nuestros programas sobre acceso a la justicia de las mujeres y los niños, asistencia jurídica y empoderamiento legal de grupos pobres y vulnerables. Prestaremos especial atención a la optimización de la sinergia entre diversas áreas temáticas, por ejemplo,

combinando las estrategias para el fortalecimiento institucional con el empoderamiento legal para dar apoyo a las personas refugiadas en Jordania o reducir el número de homicidios en Honduras.

- Volver a evaluar las áreas temáticas. Examinaremos nuestro trabajo en los casos en que el programa se esté agotando para decidir si seguir invirtiendo. Examinaremos áreas en las que consideramos que existen oportunidades importantes, sobre todo el derecho comercial/económico, el derecho a la tierra y la migración. Realinearemos los recursos con los resultados de estas evaluaciones.

Gráfico 7: Portafolio de programas distribuido según objetivos temáticos

Portafolio de programas según objetivo estratégico en 2015



■ Objetivo 1- Reformas institucionales y legales (66,8 millones €)

■ Objetivo 2 - Acceso a la justicia (30,2 millones €)

■ Objetivo 3 - Innovación jurídica para el desarrollo sostenible y las oportunidades económicas (4,3 millones €)

Portafolio de programas según objetivo estratégico en 2016



■ Objetivo 1- Reformas institucionales y legales (22,4 millones €)

■ Objetivo 2 - Acceso a la justicia (27,2 millones €)

■ Objetivo 3 - Innovación jurídica para el desarrollo sostenible y las oportunidades económicas (€1,9 millones €)

27. Principal iniciativa: Programas autofinanciados. La Asamblea de 2014 aprobó el uso de fondos no restringidos para la implementación de programas (programas autofinanciados). Esto ofrece una importante oportunidad para que la IDLO emprenda una programación estratégica, promueva la programación innovadora y de calidad, trate de conseguir alianzas y oportunidades estratégicas para movilizar recursos y explore sinergias con la agenda 2030.

28. En 2015, la IDLO decidió invertir 500.000 dólares estadounidenses en un proyecto conjunto de 1,8 millones de dólares con el PNUD en Myanmar. Con el asesoramiento del Comité Permanente y la Junta de Asesores, elaboramos unos criterios para seleccionar programas autofinanciados y propusimos consultas informales con el Comité Permanente y los socios interesados. En 2016 propusimos que una parte de los ingresos por superávit y/o las reservas se asignaran a la inversión en programas autofinanciados.



IEC 2: Mejorar la calidad y el impacto de los programas

29. Al ir ampliando nuestros programas somos conscientes de la necesidad de mantener la calidad en todas las etapas, desde el desarrollo y el diseño a la implementación del programa y la evaluación de los resultados. La excelencia programática será clave para estimular la siguiente etapa de crecimiento.
30. La IDLO considera la calidad programática no sólo una cuestión técnica, sino de cumplimiento de nuestros valores y normas institucionales, incluido el enfoque en los “usuarios finales” de la justicia, la sensibilidad ante el contexto, el respeto por el pluralismo jurídico y el compromiso con la pertenencia local, la rendición de cuentas, el desarrollo de las competencias y el empoderamiento de nuestros socios. La integración de estos valores en todo nuestro trabajo es un proceso a largo plazo y multifacético, vinculado al desarrollo del personal, la supervisión de los programas y la elaboración de informes.
31. En el periodo 2014-2015, lanzamos una estrategia con múltiples vertientes para capacitar, establecer políticas y procedimientos eficaces, reforzar nuestra investigación y aprendizaje, y mejorar la supervisión y evaluación de nuestros programas. En 2015, lanzamos la estrategia de género para asegurar la existencia de una perspectiva de género en todos nuestros programas y reforzar nuestro trabajo sobre el acceso a la justicia de las mujeres y las niñas. También adoptamos directrices y herramientas para redefinir nuestra relación con los socios de implementación, a fin de convertir la simple relación entre otorgante y sub contratante en una asociación basada en la rendición de cuentas y las expectativas mutuas.
32. En 2016 trataremos de:
 - Investigar más en desarrollo de programas. Para conseguir el máximo de nuestro personal y del fondo específico para el desarrollo de programas ya existente, en 2016 nos centraremos en mejorar las destrezas del personal y las directrices, incluidas la evaluación de necesidades, las misiones exploratorias y las propuestas de proyecto. Como parte del esfuerzo para reforzar aún más la calidad del diseño de programas, la coordinación y la formación del personal en toda la organización, se creará un nuevo puesto directivo con este fin en la Oficina de La Haya. También se dedicarán más recursos para que los encargados sobre el terreno apoyen el desarrollo de programas.
 - Reforzar el desarrollo de capacidades. En 2015, un análisis de nuestro trabajo de desarrollo de capacidades –nuestra principal competencia– identificó buenas prácticas y elementos para un marco de calidad. En 2016 desarrollaremos los aspectos que se identificaron para convertirlos en principios, normas, y en una estrategia respaldada por directrices e instrumentos para formar y guiar a nuestro personal y nuestros consultores. El propósito es garantizar normas de alta calidad para toda la organización

sobre desarrollo de capacidades. Dada la atención prestada al desarrollo de capacidades en la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible, reforzar esta competencia nos permitirá responder mejor a las necesidades crecientes en la fase de implementación de la Agenda 2030.

- Crear un “centro de excelencia” en la Oficina de La Haya. La Oficina de IDLO en La Haya, creada con el generoso apoyo de Países Bajos, ya es plenamente operativa y cuenta con un equipo de expertos en temas jurídicos y sustanciales. La Oficina se utilizará para difundir buenas prácticas en la investigación, el aprendizaje y el desarrollo de negocios y para fomentar una cultura de aprendizaje en toda la organización. Dará apoyo a los Servicios Centrales responsables de gestionar y supervisar los programas en expansión de la IDLO, y por tanto contribuirá a reforzar la calidad de los programas en toda la organización.
 - Reforzar los conocimientos jurídicos. Los especialistas en temas jurídicos destinados en La Haya y los expertos regionales destinados en la sede de Roma forman en conjunto el principal recurso de garantía de calidad. Analizaremos las funciones, las responsabilidades y las competencias de los especialistas para garantizar que los conocimientos existentes dentro de la organización se ajustan y utilizan adecuadamente según la evolución de las necesidades y las prioridades en toda la organización.
 - Supervisión y elaboración de informes. Mientras que la gestión de programas se reforzó en el período 2014-2015 añadiendo directivos medios en la sede y en el terreno, en 2016 se pondrá énfasis en mejorar los sistemas y las competencias para la supervisión y la elaboración de informes. Tales esfuerzos se integrarán en una iniciativa más amplia de refuerzo de la valoración y la evaluación del impacto que se describe más adelante, y se beneficiarán de ella.
 - Revisar el modelo de empleo en el terreno. Según nuestro actual modelo de empleo, todos los empleados en el terreno son consultores o personal contratado, lo cual obstaculiza nuestra capacidad de mejorar la calidad de la programación según normas específicas de la IDLO. En 2016, implantaremos líneas de personal para algunos puestos clave en el terreno con vistas a reforzar el conocimiento institucional, ampliar las destrezas y mejorar la implementación de los programas.
33. **Principal iniciativa: Evaluación del impacto y aprendizaje.** La evaluación del impacto y el aprendizaje son una parte fundamental del compromiso interdepartamental de mejora de la calidad en todo el ciclo de programación, desde la planificación a la implementación, la elaboración de informes y el aprendizaje, que revierten en la planificación. Contribuirá a nuestro objetivo más general de mejorar nuestra rendición de cuentas ante las partes interesadas, incluidos socios, donantes y Estados Miembros.
34. En 2015, la IDLO renovó sus directrices de evaluación y desarrolló métodos y enfoques de evaluación más sofisticados para apreciar diferentes niveles de resultados y conseguir entender mejor el impacto para los beneficiarios de la actuación de la organización. Estas directrices se probaron en 2015 y se

implantarán más ampliamente en 2016, incorporando las lecciones aprendidas y las buenas prácticas al diseño y la implementación de los programas en la práctica. Además, se elaborarán varios “Informes sobre lecciones aprendidas” para medir resultados más amplios, identificar el ámbito de nuevas intervenciones y desarrollar teorías del cambio basadas en pruebas en el área del Estado de Derecho.

35. Si bien desde 2009 la IDLO ha seguido la Gestión Basada en Resultados en sus proyectos, en 2015 nos embarcamos en un proceso de elaboración de una Teoría del Cambio institucional, estableciendo actividades, productos, resultados y distintos niveles de impactos previstos surgidos de nuestro Plan Estratégico. En 2016 nuestra intención es crear mayor coherencia alineando la lógica de intervención de varios programas a esta cadena de resultados organizativos, y utilizar esto para evaluar el actual Plan Estratégico de la IDLO, con vistas a incorporar lo aprendido en el proceso de diseño de la siguiente estrategia.



IEC 3: Influir en la agenda del Estado de Derecho

36. La IDLO es considerada cada vez más como una Organización defensora del Estado de Derecho creíble y visible, que combina la investigación y el análisis basados en la experiencia de campo, con su poder de convocatoria y sus habilidades de comunicación.
37. La Organización hizo una importante contribución, junto con otras, para lograr consenso sobre la inclusión del acceso a la justicia y el Estado de Derecho en la Agenda de Desarrollo Post 2015. Mirando hacia el futuro, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS enmarcarán nuestro liderazgo intelectual y el desarrollo de nuestro nuevo Plan Estratégico.
38. En 2016 emprenderemos las siguientes iniciativas:
 - Iniciativa sobre Estado de Derecho y África. África será un importante centro de interés para la IDLO en 2016, en vista de su importancia para el desarrollo sostenible y el Estado de Derecho. En 2015 comenzamos a realizar consultas sobre una gran iniciativa para promover la implicación de alto nivel y las consultas con expertos para desarrollar estrategias y buenas prácticas en África sobre reformas jurídicas, fortalecimiento de las instituciones y empoderamiento de la ciudadanía que contribuirían a la implementación eficaz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de acuerdo con las prioridades fijadas por las partes interesadas africanas. Un componente clave de la iniciativa será una conferencia que reúna a las partes interesadas nacionales, regionales e internacionales para permitir a la IDLO entablar alianzas efectivas con diversos actores de todo el continente. Se han asignado fondos concretos a esta iniciativa en el presupuesto propuesto para 2016.

- Estrategia local de incidencia. La IDLO está presente en lugares clave de la elaboración internacional de políticas. Utilizaremos intensamente esta ventaja para contribuir a debates sobre políticas en esos lugares, en concreto en la ONU en Nueva York y en el Consejo de Derechos Humanos en Ginebra, así como en las organizaciones internacionales y las instituciones nacionales pertinentes de La Haya y Roma.
- Capacidad de desarrollo de políticas. A medida que vamos teniendo visibilidad y voz en la defensa del Estado de Derecho, necesitamos reforzar nuestra capacidad de investigar sobre políticas. Ampliaremos nuestras alianzas con grupos de expertos e instituciones académicas pertinentes, además de desarrollar nuestra propia capacidad interna para el desarrollo de políticas. Participaremos con nuestros Estados Miembros y con nuestros socios en asuntos importantes relativos al Estado de Derecho y el acceso a la justicia. Maximizaremos el alcance y el impacto de nuestros productos para la difusión del conocimiento e iniciativas de política mediante las redes y la presencia online.
- Creación de grupos de interés: Mejorar el impacto del trabajo de la IDLO exige mayor interacción con las comunidades de partes interesadas. Para aumentar el conocimiento de las actividades de la IDLO y aumentar su impacto, haremos hincapié en la interacción directa y específica con partes interesadas clave, incluidos los estudiantes, la judicatura, los abogados y legisladores, los círculos académicos y el sector privado. Seguiremos ampliando nuestra función de incidencia en los países donde trabajamos. Reforzaremos nuestras relaciones con nuestro Consejo Internacional de Asesores.
- Comunicaciones: Comunicar el trabajo de la IDLO de manera que su impacto sea duradero cada vez es algo más importante en un entorno tan concurrido. La IDLO seguirá mejorando su material de comunicaciones, incluida su página web y su contenido multimedia, opiniones y artículos de liderazgo intelectual, infografías y presencia en las redes sociales.

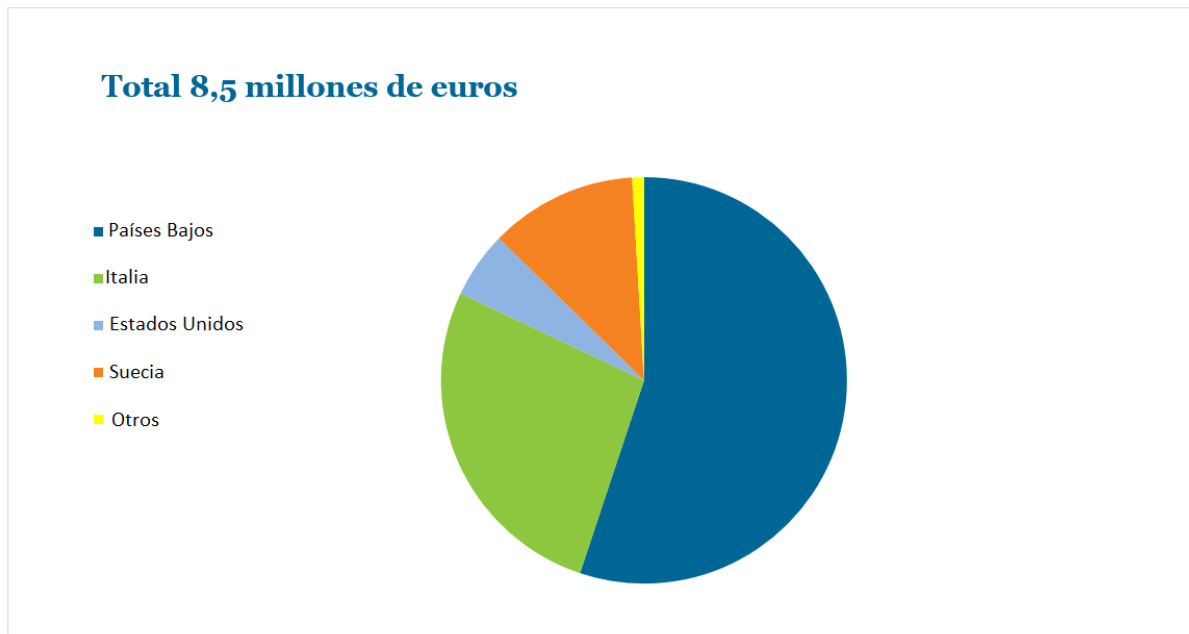
39. Principal iniciativa: Vincular la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el próximo Plan Estratégico de la IDLO. Llevaremos a cabo amplias consultas con partes interesadas para elaborar el próximo Plan Estratégico e identificar la contribución que la IDLO puede hacer a una implantación eficaz y sostenida de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y ajustar nuestras posiciones con arreglo a ello. La adopción de la Agenda 2030, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), abre las puertas a importantes oportunidades para la participación en materia de políticas con actores internacionales, regionales, y nacionales en 2016. La IDLO tratará de desempeñar un papel en la creación de un mecanismo de coordinación informal con organizaciones activas en la promoción de la aplicación de la dimensión de Estado de Derecho y acceso a la justicia del ODS 16, así como otras dimensiones jurídicas de otros ODS. Trataremos de participar activamente en los mecanismos de la ONU responsables de la aplicación y la supervisión de los ODS y con los Estados Miembros.



IEC 4: Hacer crecer nuestro apoyo político y financiero

40. La Organización ha triplicado sus ingresos globales desde 2011, gracias al generoso apoyo de Italia, Países Bajos, Estados Unidos y ahora Suecia.

Gráfico 8: Distribución de fondos no restringidos por donantes en 2015



41. Como muestran los gráficos 3 y 8, la IDLO entrará en 2016 con una base financiera estable. Aunque está previsto que los ingresos globales en 2016 sean un 4% menores a los previstos para 2015 (debido a la terminación del gran proyecto JTTP), consideramos esta reducción como una consolidación tras un periodo de crecimiento sin precedentes.

42. Nuestra confianza en la estabilidad financiera de la IDLO se basa en varios factores:

- Nuestra base de donantes ha aumentado como consecuencia del acuerdo plurianual firmado con Suecia en junio de 2015. Antes hubo una evaluación organizativa completa que nos reafirma y crea una base para generar interés de otros donantes afines.
- Nuestro objetivo de ingresos no restringidos en 2016 se prevé que sea mayor que el presupuesto aprobado para 2015 y que esté al menos en el mismo nivel que los ingresos reales no restringidos para 2015 (casi 8,6 millones de euros).
- Está previsto que el objetivo de ingresos por programas para 2016 supere los 26 millones de euros. Aunque por debajo de la previsión de 2015 de 28

millones, supera los ingresos reales por programas de unos 24 millones de euros en 2014, confirmando la consolidación de los ingresos por programas a niveles significativamente mayores que al comienzo del ciclo estratégico.

- Hemos reducido significativamente el riesgo de una caída súbita de los ingresos por programas diversificando nuestro portafolio de programas. En 2013, el 45% de nuestros ingresos por programas (12 millones de euros) se derivaba de un programa (JTTP en Afganistán); en 2016, sólo el 10% procederá del JTTP. El 90% restante en 2016 (22 millones de euros) se derivará de una amplia variedad de programas de tamaño medio en un número mayor de países. Esto ofrece mayor estabilidad financiera de cara al futuro.

43. La principal dificultad actual es ampliar la base de donantes.

44. Junto con el apoyo económico, el político también está creciendo. A medida que aumentan nuestro trabajo, credibilidad y visibilidad en todo el mundo, vemos cómo aumenta el interés de los países por tratar de hacerse miembros de la IDLO. En 2015, Kirguistán, Mongolia y Pakistán completaron sus procedimientos nacionales para unirse a la IDLO, mientras que varios países más están en proceso de convertirse en miembros, como Honduras. Agradecemos mucho el interés y el esfuerzo del Comité Permanente para ayudarnos a ampliar nuestros miembros y nuestra base de donantes.

45. Para mejorar nuestro apoyo financiero y político en 2016, nos proponemos:

- Consolidar nuestros ingresos no restringidos provenientes de donantes existentes. Agradecemos mucho las importantes cantidades de fondos no restringidos aportadas por Países Bajos, Italia y Suecia en 2015. Trabajaremos estrechamente con estos países para consolidar aún más su nivel de apoyo. Trataremos de conseguir mayor previsibilidad mediante acuerdos plurianuales, incluida la renovación de los acuerdos con Países Bajos y Kuwait.
- Ampliar nuestra base de donantes. Con el apoyo ya expresado y demostrado de los miembros de nuestro Comité Permanente, trataremos de adoptar varias medidas para aumentar el número de donantes. Nuestro objetivo es atraer al menos a cuatro donantes nuevos, entre ellos al menos dos grandes donantes, para garantizar los ingresos no restringidos en 2017. También diseñaremos y trataremos de buscar una estrategia para conseguir sumas modestas de un grupo de donantes más amplio. Utilizando los programas autofinanciados como “argumentos para donar” también intentaremos conseguir financiación cuya asignación sea más flexible.
- Fomentar la pertenencia a la IDLO. Seguiremos intentando activamente ampliar nuestra base de miembros, centrándonos en países que ya nos financian o acogen nuestros programas, además de economías emergentes y grandes donantes. Apoyaremos al Comité Permanente para que aplique su decisión tomada en marzo de 2015 de tratar de fomentar una mayor participación de los Países Miembros y no Miembros.

- Elaborar informes acerca del rendimiento financiero. Consideramos que la rendición de cuentas a nuestros Países Miembros y donantes es una importante prioridad, y tomaremos medidas concretas en 2016 para garantizar informes transparentes y oportunos. Basándonos en las buenas prácticas del sector, tenemos intención de desarrollar una elaboración de informes que tenga mayor impacto, así como indicadores clave de rendimiento en relación a los cuales elaborar informes y vincularnos a los Países Miembros, donantes, socios y otras partes interesadas. Reconociendo la importancia de apoyar a los órganos de gobernanza de la IDLO, se distribuirá puntualmente la documentación destinada al Comité Permanente, al menos dos semanas antes de las reuniones.

46. **Principal iniciativa: Estrategia de Movilización de Recursos.** En 2016 nos embarcaremos en el diseño de una nueva estrategia de movilización de recursos que sirva de base al próximo Plan Estratégico. Aprenderemos de nuestras experiencias y analizaremos las tendencias emergentes dentro del panorama de la ayuda y en el marco de la Agenda 2030, así como de nuestro portafolio de programas, mayor visibilidad y mayor confianza de los donantes. A través de un proceso consultivo, una nueva estrategia de movilización de recursos examinará diversas formas de ampliar el apoyo de los donantes, reforzar nuestras relaciones con los donantes tradicionales, llegar a nuevas fuentes de financiación –también en el sector privado– y crear argumentos convincentes para donar.



IEC 5: Efectividad, eficiencia y rendición de cuentas

47. Tras haber experimentado un crecimiento importante en un número limitado de países, la IDLO ahora entra en una nueva etapa de su desarrollo como organización, marcado por muchos más programas de tamaño mediano y presencia en varias ubicaciones. Agilidad, flexibilidad y capacidad de ponerse en marcha de inmediato se están convirtiendo en requisitos clave de nuestras operaciones sobre el terreno, exigiendo un enfoque muy diferente al que hemos tenido en el pasado.

Gráfico 9: Oficinas de la IDLO en el mundo



48. En este contexto, la IDLO lanzó un programa bianual de reforma organizativa para mejorar su efectividad institucional. Durante el último año, nos hemos centrado fundamentalmente en revisar varios procesos institucionales, analizar problemas y ajustar la estructura de la organización. Poner en marcha reformas garantizando al mismo tiempo la continuidad de la actividad y dando apoyo a las operaciones que comienzan ha sido todo un reto. A finales de octubre de 2015 realizaremos una recapitulación de la que obtendremos lecciones tempranas valiosas para reforzar la agenda de reformas.

49. En 2016 nos proponemos:

- Reforzar la planificación financiera, la elaboración de presupuestos y la presentación de informes. Basándonos en el trabajo inicial realizado en 2015 y en otras reformas de menor envergadura para mejorar la gestión presupuestaria y de recursos, la IDLO desarrollará y pondrá en marcha en 2016 un sistema de presupuestación basado en resultados, que dará a los directivos mayor autonomía respecto a la forma en que consiguen resultados, incrementando al mismo tiempo la rendición de cuentas en función de objetivos prefijados. Otros aspectos de la transformación financiera, que ya se pusieron en marcha en 2015 y se completarán en 2016, son la mejora del sistema de control de tiempos, la revisión de las normas financieras y las políticas, procesos y prácticas de presupuestación de programas, incluida una revisión de los costos normalizados basada en datos de referencia externos.
- Reforzar las aplicaciones informáticas y su infraestructura. En el último trimestre de 2015 se está llevando a cabo una evaluación de los sistemas informáticos en la que se basarán mejoras y nuevas inversiones en 2016, comenzando por la actualización del Sistema Financiero de la IDLO, seguida por la puesta en marcha de una infraestructura informática global que conectará todas las oficinas de la organización para facilitar los procesos

institucionales recién examinados, que se prevé que impulsarán la eficiencia.

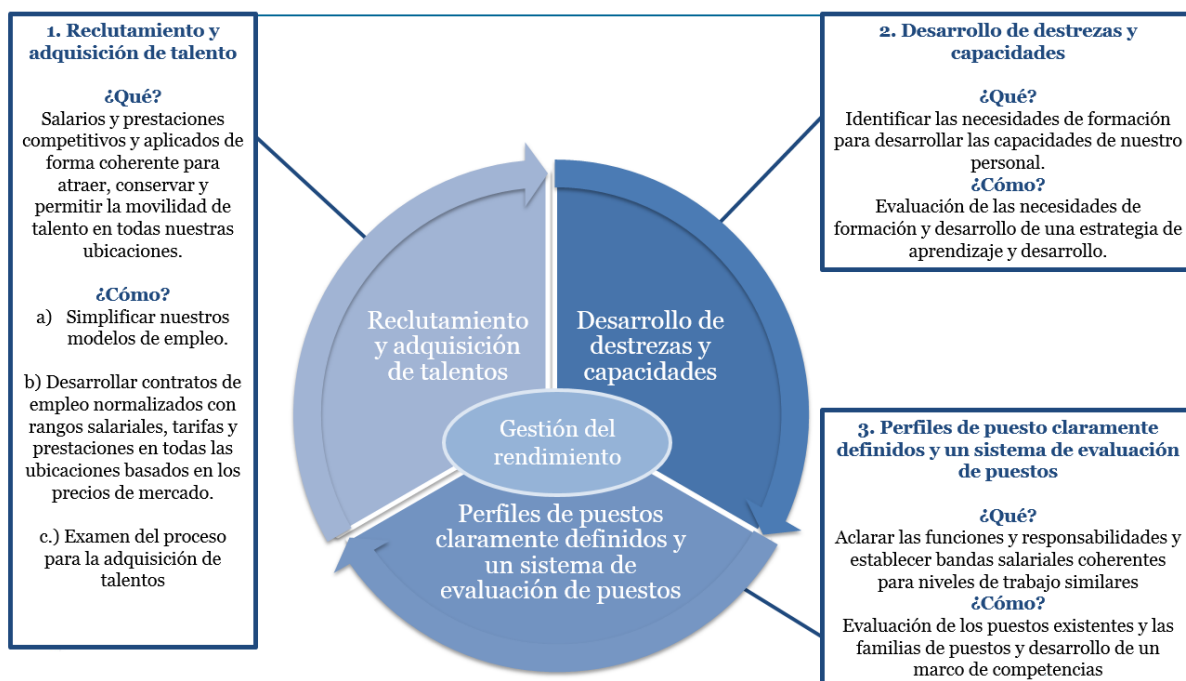
- Rendimiento y elaboración de informes de gestión. En 2016, la IDLO tratará de identificar inductores clave de costo y valor en toda la organización y de desarrollar una serie de indicadores clave de rendimiento a fin de medir mejor la efectividad, la eficiencia y la rendición de cuentas. El desarrollo de tableros bianuales de información ofrecerá a la dirección general de la organización un cuadro de lo que se ha progresado en relación con lo planificado, proporcionando a los órganos de gobierno y las partes interesadas externas una base para la elaboración de informes sobre futuro rendimiento anual y una mejora en la elaboración de informes sobre el impacto.
- Apertura de las oficinas en el terreno. La capacidad de apoyar la apertura y el cierre en el momento oportuno de las oficinas en el terreno es fundamental para una implementación fluida de nuestros programas. En 2016 prestaremos especial atención a mejorar el apoyo en el terreno y la coordinación de los servicios radicados en la Sede, donde se creará un nuevo puesto en 2016 para garantizar que estas tareas se coordinan adecuadamente y se llevan a cabo con celeridad.
- Protección jurídica de las operaciones en el terreno. La IDLO se enfrenta al constante problema de conseguir Acuerdos con los Países Anfitriones en muchos de los lugares en los que opera, donde la Organización se encuentra en situaciones de elevado riesgo a varios niveles. Estos riesgos podrían multiplicarse con los intentos de la IDLO de operar en nuevas ubicaciones en 2016. Para mitigarlos, la organización redoblará sus esfuerzos para negociar Acuerdos con los países anfitriones y, cuando esto no sea posible, intentará lograr otros arreglos administrativos que reduzcan o traten de mitigar los peligros financieros y jurídicos.



IEC 6: Invertir en las personas

50. Hay aproximadamente 400 personas trabajando para la IDLO. Una gran parte son contratados como personal local o consultores internacionales en las oficinas en el terreno. El presupuesto para 2016 propone 87 puestos de personal, la mayoría de ellos en Roma y La Haya.
51. Después de que la Asamblea de Partes adoptara la revisión del Estatuto del Personal en 2013, la IDLO emprendió en 2015 un examen integral de sus recursos humanos con la ayuda de consultores externos, que se representa gráficamente a continuación.

Gráfico 10: Componentes clave de la revisión de recursos humanos



52. Reforzar nuestras políticas de RRHH y aplicar un marco de empleo revisado.

En 2016 presentaremos al Comité Permanente y el Comité de Auditoría y Finanzas nuestras recomendaciones sobre un nuevo modelo de empleo, teniendo en cuenta nuestros recursos y exigencias operativas, así como los resultados de un análisis con referencias externas sobre salarios y prestaciones, un ejercicio de planificación de la plantilla que se emprenderá en 2016 y los resultados de las consultas con el personal. El fin es garantizar que nuestras políticas de recursos humanos son adecuadas para una organización basada en el terreno, que podemos atraer y conservar el talento que necesitamos y que los sueldos y las prestaciones son coherentes y reflejan las condiciones económicas de los países donde la IDLO opera.

53. Reforzar el liderazgo y la gestión de personal. En 2016 se pondrán en marcha estrategias y planes de gestión del rendimiento y desarrollo del personal, basados en los resultados y recomendaciones de la evaluación de necesidades de formación llevada a cabo en 2015. Esto formará parte de una estrategia de personal más amplia encaminada a garantizar un personal con las habilidades y competencias pertinentes para llevar a la IDLO a su siguiente fase de planificación estratégica. Uno de los puntos centrales será el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión del cambio, incluida la gestión de personas.

54. Implicación del personal. El personal de la IDLO es su recurso más valioso. Será importante comunicarse y compartir la información adecuadamente, pues la mayoría de los empleados están en el terreno y frecuentemente con contratos de corta duración. Intentaremos mejorar nuestra intranet. A medida que la Organización se extienda por diferentes ubicaciones, y teniendo en cuenta la intensidad de la agenda de cambio que está llevando a cabo, será fundamental

que logre crear una gran vinculación con el personal y que éste la acompañe en su trayecto de transformación. Esto lo lograremos de varias maneras, entre otras incluyéndolo en las amplias consultas para elaborar nuestro nuevo Plan Estratégico.

ANEXO 1. Metas, resultados, objetivos y resultados/actividades del PG 2016

META	1 : REFORMAS INSTITUCIONALES Y LEGALES	2 : ACCESO A LA JUSTICIA	3 : INNOVACIÓN JURÍDICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE Y LAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS
RESULTADO	<i>Mayor legitimidad y confianza ciudadana en las instituciones</i>	<i>Individuos y comunidades empoderados</i>	<i>Resultados de desarrollo justo y sustentable</i>
OBJETIVO	1.1 Desarrollo del sector de la justicia	2.1 Igualdad de género	3.1 Cambio climático, economía verde y tecnologías limpias
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afganistán: Programa de Capacitación para la Justicia de Transición en Afganistán (JTTP) ▪ Afganistán: fortalecimiento de las instituciones de justicia civil (NJIS) ▪ Kirguistán: portal e-justice ▪ Kirguistán: integridad judicial y fomento de la capacidad ▪ Montenegro: apoyo al Centro de Formación Judicial ▪ Sudán del Sur: fortalecimiento de la capacidad judicial ▪ Sudán del Sur: fortalecimiento de la educación legal (programa revisado) ▪ Ucrania: apoyo a la reforma de la justicia penal y a la administración pública ▪ Yemen: apoyo a la capacidad judicial (contingente sobre condiciones de seguridad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afganistán: lucha contra la violencia de género ▪ Burundi: registro de la tenencia de la tierra y derechos de las mujeres ▪ Guatemala/Uganda: procesamientos por violencia de género relacionada con conflictos ▪ Kenia: reformas en materia de género en el proceso de implementación de la Constitución ▪ Kenia: estrategia sobre derechos humanos, acceso a la justicia e igualdad ▪ Liberia: lucha contra la violencia de género ▪ Mongolia: lucha contra la violencia de género 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global: fomento de la capacidad para implementar el Protocolo de Nagoya (biodiversidad)

<p>PLANEADAS (EN ESPERA DE FINANCIACIÓN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Malí: fortalecimiento de la cadena de justicia penal ▪ Myanmar: continuación de la educación legal en la Fiscalía General ▪ Somalia: fortalecimiento del Colegio de Abogados ▪ Somalia: mejora de la capacidad de la Fiscalía ▪ Somalia: monitoreo de la toma de decisiones de líderes tribales ▪ Somalia: recuperación social y reconciliación basada en la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Túnez: lucha contra la violencia de género ▪ Túnez: fortalecimiento de la participación de las mujeres en el sector de la justicia (compromiso de IDLO ante la Asamblea General de la ONU) ▪ Uganda: registro de la tenencia de la tierra y derechos de las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global: apoyo a la implementación de acuerdos de acceso y distribución de beneficios ▪ Global: marcos jurídicos innovadores para alcanzar las metas de biodiversidad de Aichi ▪ Global: implementación de las estrategias y planes de acción nacionales de biodiversidad
<p>PLANIFICACIÓN INTERNA</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación basada en programas sobre la estrategia de género 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reevaluación del trabajo y las oportunidades en materia de cambio climático ▪ Reevaluación de la estrategia y las oportunidades en materia de biodiversidad

OBJETIVO	1.2 Fortalecimiento constitucional y reforma jurídica	2.2 Derechos humanos y servicios jurídicos para las comunidades marginadas	3.2 Gestión de los recursos naturales
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenia: apoyo a la implementación de la Constitución ▪ Somalia: apoyo a las instituciones para reformar el Código Penal, el Código de Procedimiento Penal y el proyecto de Ley Antiterrorista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honduras: reducción de los homicidios por medio del acceso a la justicia ▪ Indonesia: Fondo del Estado de Derecho para el acceso a la justicia ▪ Malí: mecanismos de resolución de disputas en el centro de Malí ▪ Myanmar: centros para el Estado de derecho ▪ Jordania: fomento de la capacidad de los servicios jurídicos para apoyar a las mujeres y los niños y niñas refugiados sirios ▪ Afganistán: ampliación de la red de asistencia jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burundi: registro de la tenencia de la tierra y derechos de las mujeres (indicado también en 2.1)
PLANEADAS (EN ESPERA DE FINANCIACIÓN)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jordania: apoyo a las organizaciones sirias de la sociedad civil en el exilio ▪ Túnez: acceso de los menores a la justicia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uganda: registro de la tenencia de la tierra y derechos de las mujeres (indicado también en 2.1)
PLANIFICACIÓN INTERNA		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de derechos humanos y evaluación de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia en materia de derechos de tierras y evaluación de oportunidades

OBJETIVO	1.3 Transparencia y rendición de cuentas	2.3 Acceso a los derechos económicos y sociales	3.3 Derecho mercantil y económico
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somalia: capacitación en materia de contratación pública ▪ Ucrania: abordar la corrupción por medio de la descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ África, Oriente Medio y Norte de África, Latinoamérica: servicios jurídicos relacionados con el VIH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jordania: fomento de la capacidad del Instituto Judicial en materia de derecho mercantil ▪ Kirguistán: fomento de la capacidad judicial en materia de derecho mercantil ▪ Mongolia: ejecución de sentencias mercantiles ▪ Kuwait: familiarizar a los inversores extranjeros con la legislación económica ▪ Kirguistán: ejecución de sentencias mercantiles ▪ Tayikistán: acceso a las decisiones judiciales sobre asuntos económicos
PLANEADAS (EN ESPERA DE FINANCIACIÓN)			
PLANIFICACIÓN INTERNA		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reevaluación de la estrategia y las oportunidades en materia de salud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalización de la estrategia en materia de derecho económico / mercantil y evaluación de oportunidades

META	4 : GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO, COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN	5: DESARROLLO INTEGRAL DE ACTIVIDADES
RESULTADO	<i>Líder de opinión en materia de Estado de derecho</i>	<i>Programas de "primera clase"</i>
OBJETIVO	4.1 Compromiso político/vinculación con partes interesadas	5.1 Fortalecimiento del desarrollo y la planificación de programas
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa sobre Estado de Derecho y África, incluida conferencia en Tanzania ▪ Debates intergubernamentales sobre la Agenda 2030, incluida la dimensión legal en todos los ODS y el ODS 16 ▪ Eventos/talleres en la Oficina de La Haya para fortalecer la colaboración con las organizaciones con sede en los Países Bajos ▪ Iniciativas de colaboración con agencias radicadas en Roma e instituciones italianas ▪ Participación en debates intergubernamentales en Nueva York, Ginebra, Roma (Asamblea General de la ONU, ECOSOC, HLPF, ACNUDH, CSA) y en eventos del Banco Mundial ▪ Participación en la Cumbre Humanitaria Mundial ▪ Informes de política sobre asuntos seleccionados, como la implementación del ODS 16 y las dimensiones legales en toda la Agenda 2030 ▪ Consultas y diálogo sobre políticas en relación con la Estrategia 2020 de IDLO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo para nuevos programas (2016): 6,1 millones de euros ▪ Desarrollo de proyectos autofinanciados (1 millón de euros de la “reserva de inversión para programas”) en consulta con el Comité Permanente ▪ Propuestas de programas nuevos/ampliados para Afganistán, Europa oriental/Asia central, Liberia, Malí, Indonesia, Myanmar, Honduras, Ucrania, Túnez y Jordania ▪ Estrategia y propuestas de programas para el sur y el sureste asiáticos ▪ Estrategia y propuestas de programas vinculados a la Iniciativa sobre el Estado de Derecho en África, especialmente Tanzania y África oriental ▪ Estudio exploratorio y estrategia sobre Latino/Centroamérica, especialmente Guatemala, El Salvador y México ▪ Fondo de desarrollo de programas para exploración y diseño de proyectos ▪ Directrices/capacitación sobre elaboración de propuestas, diseño de proyectos, evaluación de necesidades y análisis contextual ▪ Coordinación del desarrollo de programas en todos los departamentos; ▪ Apoyo presupuestario, incluidas directrices sobre cálculo de costos ▪ Apoyo a las comunicaciones, incluidas directrices sobre buenas prácticas de sensibilización y promoción ciudadanas sobre derechos y servicios jurídicos ▪ Procedimientos de garantía de calidad de propuestas de proyectos, incluida coordinación mejorada ▪ Revisión del trabajo de Comité de Revisión de Oportunidades

OBJETIVO	4.2 Generación de conocimiento	5.2 Fortalecimiento de la capacidad e implementación de programas
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de lecciones aprendidas: JTTP, Kenia, desarrollo de la capacidad, derecho consuetudinario en contextos frágiles ▪ Garantía de calidad de todos los productos de IDLO en materia de conocimiento ▪ Apoyo a la investigación para el desarrollo de programas ▪ Investigación general para la Estrategia 2020 de IDLO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de ingresos por programas: 26 millones de euros ▪ Mejora del monitoreo, incluidas visitas periódicas sobre el terreno de responsables de gestión de programas, especialistas temáticos/en género y servicios de apoyo ▪ Mejora de la presentación interna de informes sobre programas, incluyendo agilización del acopio de datos y análisis de resultados ▪ Orientación inicial y sesiones informativas sistemáticas del personal de nivel superior sobre el terreno ▪ Lista de expertos ▪ Registro sistemático de los datos y la evaluación del desarrollo de capacidades en TIMS ▪ Aplicación de las directrices sobre alianzas a todos los programas ▪ Fortalecimiento de las operaciones sobre el terreno (véase también 6.2 y 8.1) <ul style="list-style-type: none"> ○ Delegación apropiada de autoridad ○ Dotación progresiva de personal a puestos clave sobre el terreno ○ Finalización y distribución del manual de operaciones (sobre el terreno) ○ Servicios especiales de apoyo para establecer nuevas oficinas sobre el terreno ○ Fomento de la capacidad para las relaciones con el gobierno/exteriores en las oficinas sobre el terreno

OBJETIVO	4.3 Redes y alianzas de colaboración	5.3 Cultura de aprendizaje
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo a las alianzas estratégicas con la Secretaría y el sistema de la ONU (p. ej. PNUD, ONUSIDA, UNICEF, OMS PNUMA, Banco Mundial), la UIP y las OIG pertinentes (p. ej. IDEA Internacional) ▪ Estrategia de vinculación y apoyo al Consejo Internacional de Asesores de IDLO ▪ Iniciativas de colaboración con jueces, abogados, juristas, legisladores, instituciones académicas y normativas ▪ Estrategia de red de ex participantes, incluidas campañas de inscripción de ex participantes ▪ Aplicación de CRM en toda la organización e integración de los datos de ex participantes en TIMS ▪ Consulta con redes y socios sobre la Estrategia 2010 de IDLO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del Plan de Evaluación 2016, incluidas la presentación de partes de evaluación y la publicación de informes ▪ Aplicación/capacitación sobre las nuevas directrices de evaluación/evaluación de impacto en toda la organización ▪ Estrategia y distribución de herramientas/directrices sobre estrategia de desarrollo de capacidades, basadas en la revisión de 2015 (es decir, evaluación de necesidades, asesoramiento/tutoría, <i>e-learning</i>, aprendizaje entre pares, etc.) ▪ Base de datos para gestión del conocimiento (incluidos informes de evaluación, sesiones informativas sobre lecciones aprendidas, gestión de la información de programas) ▪ Incorporación de las lecciones aprendidas a la lógica de programa y las teorías del cambio y formación y orientación en toda la organización sobre lógicas de intervención, cadenas de resultados, monitoreo y presentación de informes ▪ Revisión de medio plazo del Plan Estratégico 2013 – 2016
OBJETIVO	4.4 Reforzar el perfil público	
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos para presentar informes/mensajes sobre los programas de IDLO y sus prioridades en cuanto a políticas, incluida la Agenda 2030 para el Desarrollo ▪ Material de comunicación institucionales impresos, digitales y para redes sociales, incluidas infografías, narraciones interactivas, videos y material digital ▪ Estrategia y programa de relaciones con medios de comunicación dirigidos a los centros globales y regionales de medios de comunicación ▪ Sitio web Idlo.int como referente para los profesionales del Estado de derecho ▪ Aplicación de una estrategia de vinculación de las partes interesadas basada en el público destinatario a escala regional, global y nacional ▪ Actividad en las redes sociales y trabajo de difusión por medio de campañas digitales y de divulgación online ▪ Boletines, documentos electrónicos y correo directo para informar a las partes interesadas, simpatizantes y donantes 	

META	6 : REFORMA INSTITUCIONAL	7 : RENDICIÓN DE CUENTAS Y GESTIÓN DE RIESGOS	8: INVERSIÓN EN EL PERSONAL
RESULTADO	Mejora de la eficacia y costo-eficacia	Administración adecuada	Empleados motivados y con alto rendimiento
OBJETIVO	6.1 Políticas, sistemas y herramientas actualizados	7.1 Sistemas financieros y de control mejorados	8.1 Planificación del personal
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 1 de la Planificación de los Recursos Institucionales: nuevo Sistema de Gestión Financiera plenamente implementado en todas las oficinas de IDLO ▪ Fase 2 de la Planificación de los Recursos Institucionales: sistemas actualizados para implementar los procesos institucionales revisados y el nuevo marco de gestión presupuestaria y de recursos ▪ Directrices y formación del personal sobre nuevos sistemas ▪ Ciclo de planificación, monitoreo y presentación de informes, integrados ▪ Calendario integral de planificación prospectiva como herramienta institucional para la planificación, el monitoreo y la gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del marco de gestión presupuestaria y recursos ▪ Implementación del marco de presupuestación basada en los resultados, incluida la metodología de asignación de costos y la presentación de informes de hojas de asistencia ▪ Redacción y aprobación de las normas y reglamentos financieros ▪ Revisión de las medidas de eficiencia y ahorro de costos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo modelo de empleo simplificado en todas las oficinas de IDLO ▪ Ejercicio global de planificación del personal, incluidos perfiles de empleo normalizados ▪ Dotación progresiva de personal a puestos clave de oficinas sobre el terreno (véase también 5.2) ▪ Revisión de políticas clave de recursos humanos, incluidas las indemnizaciones y prestaciones, aprobada por el Comité Permanente ▪ Revisión e implementación de los procesos de contratación, incluida la selección de personal con talento, y de incorporación

OBJETIVO	6.2 Alineación de la estructura a los objetivos estratégicos/ corporativos	7.2 Evaluación y gestión de riesgos	8.2 Creación de una cultura de excelencia
<p>ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalización de la nueva estructura del Departamento de Servicios Institucionales ▪ Revisión de estructuras para fortalecer la implementación de las estrategias gubernamentales/de movilización de recursos ▪ Plan plurianual de dotación de recursos para oficinas estratégicas (es decir, Nairobi, Ammán); ▪ Fase final de la estructura y la dotación de personal de la Oficina en La Haya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopción del registro de riesgos, con propietarios de riesgos identificados y estrategias de reducción acordadas ▪ Seguridad sobre el terreno reforzada, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicado el marco de políticas de seguridad de IDLO ○ Establecidos los equipos de Gestión de Seguridad en el país ○ Evaluaciones de riesgos de seguridad y procedimientos operativos estándar actualizados ○ Formación en materia de seguridad de responsables de gestión pertinentes; establecido el acuerdo marco con UNDSS ▪ Establecidos acuerdos con el país anfitrión (o registro alternativo) en todos países de los programas de IDLO ▪ Aplicados en toda la organización protocolos de riesgo para la reputación, incluso sobre comunicaciones en crisis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y aplicación de la estrategia de gestión del desempeño ▪ Adopción/implementación del plan de aprendizaje, orientación inicial sobre priorización, formación sobre liderazgo, habilidades de gestión de personal y formación sustantiva dirigida por los departamentos. ▪ Estrategia de compromiso de los empleados y mejora de las comunicaciones internas incluida una intranet actualizada ▪ Foros internos para la coordinación y el intercambio de conocimiento (véase también 5.3)

OBJETIVO		7.3 Rendición de informes y cumplimiento	
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalización de los requisitos de Sida/EY de 2015 ▪ Fijados los indicadores clave de rendimiento global y de departamento ▪ Presentación de informes trimestrales sobre programas, finanzas y gestión para los órganos de gobierno y la dirección general Informe anual, incluido el impacto de los programas y los resultados en materia de eficacia financiera/de gestión, para su publicación en junio de 2015 ▪ Inspección/evaluación de la gestión de al menos una operación sobre el terrero o cuestión/entidad de la Sede en 2016 	

META	9 : MOVILIZACIÓN DE RECURSOS	10: APOYO A LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO
RESULTADO	<i>Sustentabilidad financiera de la IDLO</i>	<i>Buena gobernanza y relaciones con gobiernos</i>
OBJETIVO	9.1 Implementación del plan de movilización de recursos	10.1 Apoyo a los órganos de gobierno
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: 8,6 millones de euros en ingresos no restringidos ▪ Objetivo: acuerdos plurianuales con donantes para fondos no restringidos/asignados con flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de ampliación de la membresía de 2016: 3 nuevos Estados Miembros ▪ Implementación de la estrategia de difusión y acceso a la membresía, aprobada por el Comité Permanente en marzo de 2015 ▪ Consultas con los órganos de gobierno y los Estados Miembros sobre la Estrategia 2020 de IDLO ▪ Apoyo a las iniciativas de reforma de los órganos de gobierno de acuerdo con la evolución de las necesidades ▪ Asamblea y reuniones de los órganos de gobierno exitosas, incluyendo la circulación de documentación para el Comité Permanente con al menos dos semanas antes de las reuniones ▪ Comunicación y consultas periódicas con los Estados Miembros (véase también 4.3, 7.3, 9.2)
OBJETIVO	9.2 Relaciones con donantes	10.2 Relaciones con gobiernos
ACTIVIDADES CONFIRMADAS/ CON FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de ampliación de la base de donantes: 4 donantes de fondos no restringidos y/o asignados de modo flexible en 2017 ▪ Estrategia para dirigirse a los Estados Miembros para que hagan contribuciones voluntarias periódicas ▪ Estrategia y actividades para captar al menos a dos nuevos grandes donantes para conseguir contribuciones en 2017 ▪ Exploración y estrategia sobre apoyo de fundaciones ▪ Exploración y estrategia sobre apoyo pro bono ▪ Informes anuales de desempeño e impacto a los donantes (véase también 7.3) ▪ Consultas y sesiones informativas periódicas con programas/donantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración e implementación de estrategias de relación con el gobierno en países de programas/donantes seleccionados/potenciales ▪ Capacitación del personal, incluidos los empleados sobre el terreno, en materia de relaciones con los gobiernos ▪ Elaboración del protocolo y el manual de vinculación con los gobiernos.