

Plan de Gestión y Presupuesto 2015

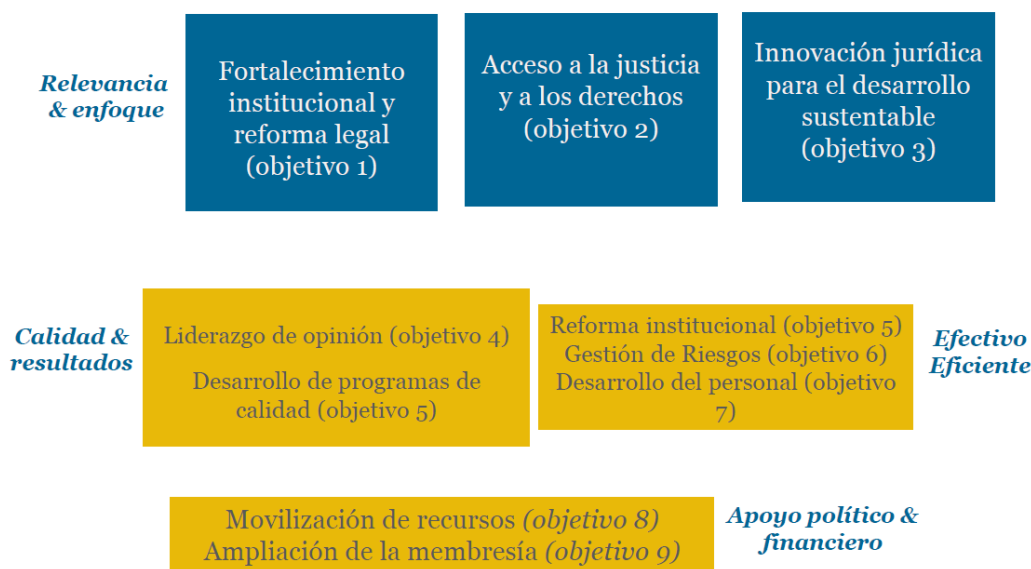
**(Borrador para presentación a la
Asamblea de las Partes)**



Plan de Gestión 2015

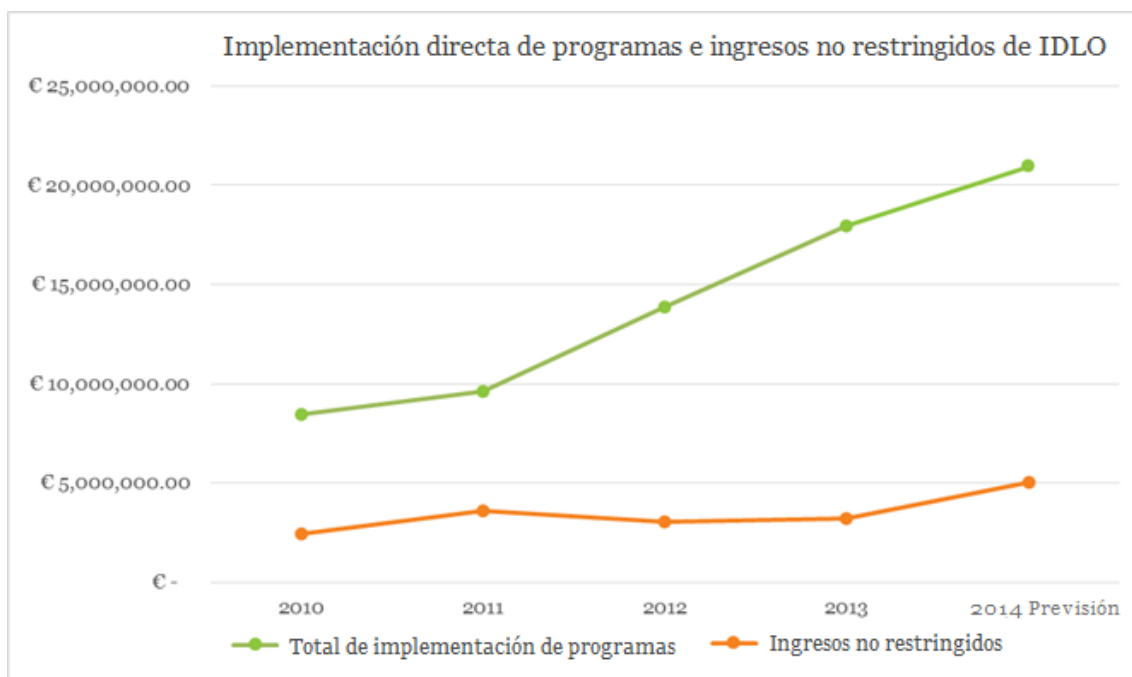
1. El Plan de Gestión 2015 es el tercer plan anual en el marco del Plan Estratégico 2013-2016 de la IDLO. Se basa en un análisis de las tendencias externas, una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la Organización y en las lecciones que hemos aprendido de nuestros programas y de otras actividades.

Plan Estratégico de la IDLO 2013-2016



2. A nivel internacional y nacional, el Estado de Derecho es considerado cada vez más como elemento esencial para lograr la paz y la estabilidad, mejorar la economía y construir sociedades inclusivas. Las discusiones relativas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la Agenda de Desarrollo Post-2015 han dado un nuevo impulso a este proceso y han aumentado considerablemente la visibilidad de la IDLO. Nuestra percepción es que el creciente interés hacia el Estado de Derecho y el acceso a la justicia, así como el creciente reconocimiento de la misión y de los logros de la IDLO, crearán nuevas oportunidades significativas para nuestros programas, investigación y asesoría de políticas en 2015 y en los años venideros.
3. En previsión de dichas oportunidades, en el último año hemos aprovechado la generosa contribución de fondos flexibles otorgada por los Países Bajos y el establecimiento de la Oficina en La Haya para fortalecer nuestras capacidades; mejorar nuestras competencias -incluyendo pericia especializada, habilidades de comunicación e infraestructuras-; ampliar nuestras alianzas de colaboración; y emprender una serie de mejoras institucionales para apoyar más eficazmente nuestras operaciones y actividades alrededor del mundo. Creemos que estas medidas, así como aquellas que introduciremos en 2015, permitirán consolidar nuestro crecimiento y darán a la Organización una base sólida para lograr la viabilidad financiera con visión de largo plazo.

Gráfica 1. Implementación directa de programas e ingresos no restringidos de IDLO 2010-2015

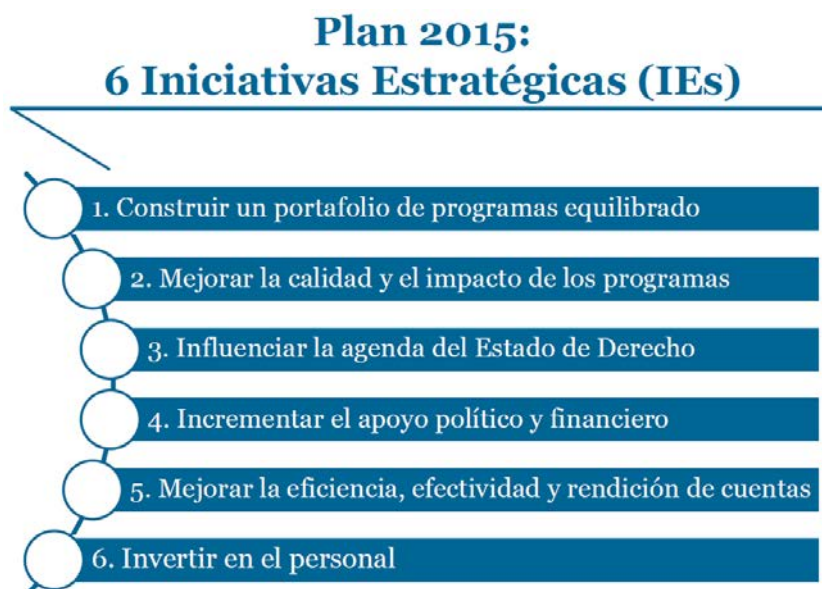


4. Después del crecimiento rápido y significativo de los últimos años (ver Gráfica 1 arriba), el objetivo ahora es lograr la estabilidad de la Organización a un nivel viable. Nuestro mayor programa, el Programa de Formación para la Justicia en Transición en Afganistán (Justice Training and Transition Program - JTTP) financiado por los Estados Unidos, se terminará a finales de 2015. Además, la volatilidad política y la inseguridad que representaron un reto para las operaciones de la IDLO en los países en post-conflicto y limitaron nuestras prestaciones en 2014, probablemente persistirán en 2015. El Plan de Gestión propuesto para 2015 toma en cuenta estas realidades y propone una serie de medidas para estabilizar el crecimiento de la Organización, gestionar y mitigar los riesgos, y crear una cartera de programas más equilibrada, así como aumentar el nivel de fondos flexibles y de reservas financieras.
5. Hemos diseñado nuestro Plan de Gestión 2015 utilizando la misma fórmula que empleáramos para el Plan de Gestión 2014, incluyendo:
 - Un conjunto de **“Iniciativas Estratégicas Cruciales” (IEC)** que definen claramente nuestras prioridades anuales, orientan nuestra asignación de recursos y garantizan un progreso hacia los Objetivos Estratégicos de 2015;
 - Una lista de **productos concretos** en línea con los objetivos del Plan Estratégico; y
 - Un **presupuesto equilibrado** para financiar el Plan de Gestión.

Las IEC desglosadas a continuación se basan en las iniciativas emprendidas en 2014. El **Anexo 1** presenta las actividades del Plan de Gestión 2015, y el **Anexo 2** presenta la propuesta de presupuesto.

Iniciativas Estratégicas Cruciales

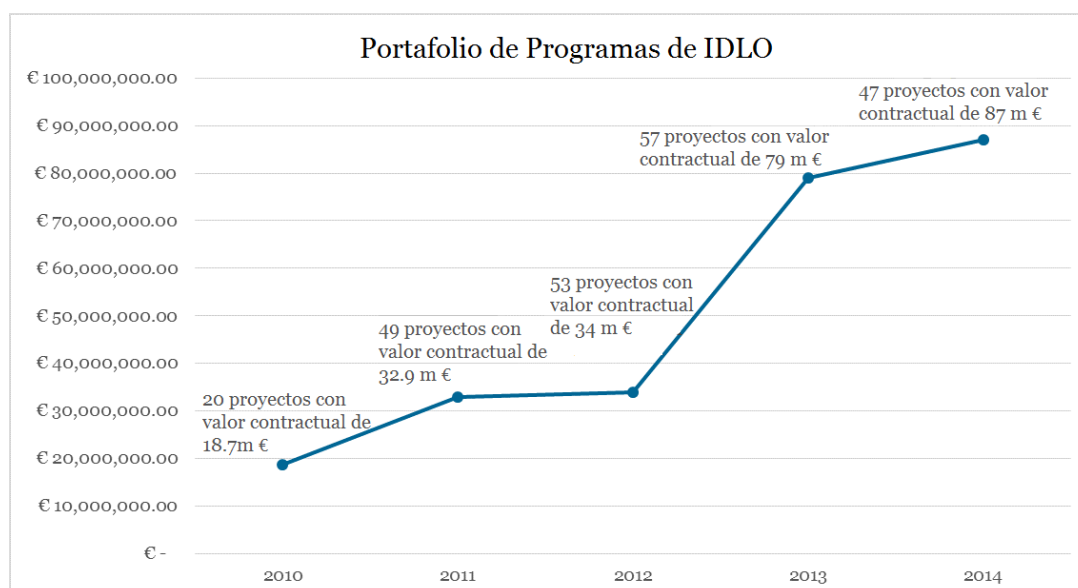
6. Basándonos en la experiencia adquirida en 2014 hasta la fecha y en nuestra evaluación de los desafíos y oportunidades para 2015, hemos identificado las siguientes IEC para el año 2015:



IEC 1: Construir un portafolio de programas equilibrado

7. Tras una rápida expansión de nuestra cartera de programas que pasó de 34 millones de euros en 2012 a 79 millones de euros en 2013, ésta ha alcanzado una importe de 87 millones de euros en el último trimestre de 2014. Preveemos mantener aproximadamente el mismo nivel en 2015.

Gráfico 2. Portafolio de Programas 2010 - 2014 de la IDLO



8. Después de 2015, cuando el vasto programa JTTP en Afganistán haya concluido, nuestro objetivo será mejorar la calidad y la estabilidad de nuestra cartera de programas. Reconocemos nuestra ventaja comparativa en la consolidación de la paz, por lo que nos proponemos seguir contribuyendo significativamente a la promoción de sociedades pacíficas. Sin embargo, una mayoría abrumadora de nuestras actividades tiene lugar en un exiguo número de países recién salidos del conflicto, lo que expone la Organización a grandes riesgos. Por ello, perseguiremos un mayor equilibrio geográfico en nuestra cartera. Además, la mayor parte de nuestro trabajo se concentra en uno sólo de los tres temas identificados en nuestro Plan Estratégico, es decir el fortalecimiento institucional. Para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico y construir una cartera más estable y diversificada, necesitamos ampliar nuestro trabajo en los otros dos temas: acceso a la justicia e innovación jurídica para el desarrollo sostenible.
9. La necesidad de una cartera de programas más equilibrada se reconoció en los Planes de Gestión 2013 y 2014. Hemos plantado algunas semillas que ya comienzan a dar señales prometedoras, por lo que nos proponemos alimentarlas y hacerlas crecer aún más en 2015. Más específicamente, nos proponemos:
- **Consolidar las operaciones bien establecidas.** Habida cuenta de nuestra experiencia, logros y esfuerzos invertidos a lo largo de varios años en Afganistán, África del Este y Asia Central, buscaremos asegurar la continuidad de nuestros programas y nuestra presencia en estos países/regiones después de 2015.
 - **Hacer crecer nuestro trabajo emergente.** Durante el año anterior logramos abrir nuevas perspectivas en el África francófona, en Asia Meridional y Sur-Oriental, y en el Oriente Medio. En 2015 profundizaremos estas oportunidades, específicamente en Malí, Indonesia, Myanmar, Bangladesh, Egipto, Kuwait, Túnez y Jordania. A través del programa EUROsociAL en 2013-2014 también ampliamos nuestra experiencia y redes en América Latina. Con la ayuda de los Miembros de la IDLO interesados, diseñaremos nuevos programas para América Latina en 2015. Basándonos en los resultados de las misiones exploratorias y de los proyectos en 2014, también exploraremos otras oportunidades en Europa Central y Oriental.
 - **Alcanzar un mayor equilibrio temático.** Si bien el fortalecimiento institucional, el desarrollo de capacidades y la reforma jurídica seguirán siendo las áreas temáticas más grandes de nuestro trabajo en 2015, vemos oportunidades prometedoras para ampliar el trabajo iniciado en 2014 en materia de acceso a la justicia, derechos de las mujeres y de los niños, empoderamiento legal, justicia informal, salud y cambio climático. Nos proponemos invertir en la ampliación de estas iniciativas en todas las regiones geográficas.
 - **Evaluar y replantear algunos temas.** Equilibrar nuestra cartera de programas exige que aprendamos de nuestras experiencias y examinemos nuestro enfoque donde los resultados no hayan colmado nuestras expectativas,

o donde no estemos aprovechando al máximo las oportunidades existentes. Temas como anticorrupción/integridad, biodiversidad y derecho económico/comercial son áreas en las cuales debemos definir nuestra estrategia e identificar más claramente nuestra ventaja comparativa. En 2015, reevaluaremos las diferentes estrategias programáticas y adaptaremos nuestras prioridades en función de los resultados obtenidos.

- **Impulsar sinergias entre programación e investigación.** La experiencia adquirida en 2014 ha mostrado que la práctica de generar conocimiento a través de nuestros programas e integrar los resultados de la investigación en los programas beneficiará ambas ramas de nuestra actividad. Nuestro reciente trabajo sobre los derechos de los niños y nuestros proyectos sobre cambio climático y biodiversidad se han beneficiado por igual de esta sinergia. En 2015, seguiremos consolidando la interacción entre la investigación y la programación como medio para diversificar aún más nuestra cartera.
10. El desarrollo de programas será una prioridad importante en 2015. No subestimamos el desafío que representan la concepción de una cartera equilibrada de programas y el mantenimiento de un nivel satisfactorio de ingresos a través de los programas después de que se haya completado en 2015 el Programa JTTP en Afganistán. Durante el año 2014 hemos asignado fondos específicos para apoyar actividades de desarrollo de programas y creamos un Comité de Revisión de Oportunidades para examinar nuevas propuestas de programas. Conforme a las lecciones aprendidas de nuestra ampliación programática hasta la fecha, adoptaremos una “Estrategia de Desarrollo de Negocios” intensiva y con múltiples vertientes. Específicamente, nos empeñaremos en:
- **Ampliar las operaciones existentes.** A través de los años hemos obtenido buenos resultados partiendo de un proyecto modesto, desarrollando nuevos programas a partir de programas ya existentes y convirtiéndonos gradualmente en socio de elección en un determinado país gracias a resultados probados. Seguiremos manteniendo este enfoque, consolidando la capacidad de nuestras oficinas en los países para movilizar recursos.
 - **Crear nuevos proyectos basados en necesidades en terreno.** Invertiremos en misiones exploratorias, evaluaciones de necesidades y proyectos pilotos y, cuando sea apropiado, estableceremos una modesta presencia sobre el terreno para desarrollar nuevos programas. Hemos aplicado este enfoque en 2014 y ya ha comenzado a dar frutos en Malí y Myanmar. Destinaremos recursos a este tipo de estrategia en países seleccionados en 2015.
 - **Explorar nuevos modelos programáticos.** Combinando la creatividad con la experiencia, buscaremos nuevas formas de programas relacionados con el Estado de Derecho. Por ejemplo, esperamos firmar próximamente un acuerdo con los Países Bajos para gestionar el Fondo del Estado de Derecho en Indonesia, a través de acuerdos subsidiarios con los socios encargados de la implementación. Con esto daremos un giro a nuestro modelo programático usual de implementación directa.

- **Desarrollar programas “autofinanciados”.** En 2015, utilizaremos una parte de los fondos flexibles adicionales para financiar programas que estén en línea con nuestro Plan Estratégico y que contribuyan a equilibrar y mejorar nuestra cartera de programas, pero para los que no existe financiación proveniente de ingresos restringidos de los donantes. Financiando nuestros programas con fondos no restringidos, estableceremos un nuevo modelo de negocios que reflejará la evolución progresiva de la IDLO, la cual ha pasado de ser una Organización que responde a solicitudes específicas de propuestas programáticas para los donantes o que busca fondos para financiar sus programas, a ser una Organización capaz de diseñar y financiar sus propios programas con base en necesidades y elecciones estratégicas.
- **Centrarnos en alianzas estratégicas.** Reconociendo que las alianzas constituyen un elemento esencial de nuestra “Estrategia de Desarrollo de Negocios” y maximizando nuestros recursos limitados, nos proponemos utilizar un enfoque selectivo y distinguir entre aquellas organizaciones con las cuales tenemos una “afinidad programática”, y aquellas con las que buscaríamos interactuar para una colaboración más amplia. Usando este criterio, daremos prioridad al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) de la ONU, PNUD, UNICEF, ONUSIDA, OMS, BERD, la Comisión Europea y al Banco Mundial, así como a aquellos organismos de ayuda bilateral que sean pertinentes para alianzas relacionadas con programas.
- **Seleccionar temas estratégicos.** Para asegurar que nuestras elecciones son estratégicas y bien informadas, respaldaremos el desarrollo de programas con “estrategias” por país/región y con “estrategias” temáticas que identificarán nuestra ventaja comparativa y nos ayudarán a restringir el número de temas a aquellos ámbitos en los que tenemos mayor probabilidad de ejercer un impacto.
- **Revisar/mejorar los procesos y las herramientas.** En 2014, por primera vez, la IDLO estableció criterios, estándares, fondos y mecanismos para el desarrollo de programas, y creó puestos para apoyar estas actividades. Al intensificar nuestros esfuerzos para mejorar la calidad de la cartera de programas, también evaluaremos nuestras políticas y procesos actuales en materia de desarrollo de negocios para identificar las áreas que necesiten mejoras y reajustes.



IEC 2: Mejora de la calidad e impacto de los programas

11. La IEC 2 consta de dos componentes distintos aunque relacionados: el primero se centra en la gestión de los programas y el segundo en la investigación y el aprendizaje.

12. **Meta de ingresos por programas: 27.9 millones de euros.** Proponemos fijar un indicador de desempeño para la gestión de programas que sea concreto y mensurable: un ingreso anual por implementación de programas del valor de 27.9 millones de euros en 2015. Creemos poder alcanzar este objetivo gracias al empeño que en 2014 hemos puesto para fortalecer nuestra capacidad de gestión de programas, a las medidas específicas que emprenderemos en 2015 para capacitar a los gerentes de programas y oficinas en el terreno, y a las medidas conexas que adoptaremos para incrementar la eficiencia y la eficacia de los servicios de apoyo institucional (IEC 5), y para invertir en nuestro personal (IEC 6).
13. Al aumentar el volumen de programas y acelerar el proceso de implementación de los mismos, garantizaremos el mantenimiento de la calidad de los programas a través de una mejor supervisión, pericia, investigación y aprendizaje.
14. En lo que concierne la gestión de programas, nos proponemos:
- **Consolidar las operaciones en terreno.** Hasta ahora, todas las posiciones en terreno, incluyendo los cargos directivos, han sido ocupadas por consultores, lo que ha dado lugar a un rendimiento irregular y a la pérdida de conocimiento institucional. En 2015, designaremos a miembros del personal para que cubran posiciones clave en nuestras operaciones sobre el terreno en Afganistán, África del Este y Asia Central. Dotaremos a nuestros responsables sobre el terreno y en nuestra sede de una adecuada delegación de facultades y de herramientas de gestión de programas para mejorar la implementación de los programas.
 - **Mejorar la supervisión y la presentación de informes.** Al delegar mayor poder a nuestras operaciones, reforzaremos la rendición de cuentas a través de mejores medidas de supervisión, presentación de informes y control. Nuevas políticas y procedimientos serán introducidos para los acuerdos subsidiarios, así como para la selección y supervisión de los asociados de implementación.
 - **Reforzar la seguridad en el terreno.** Considerando los riesgos a los que nos exponemos en situaciones de seguridad precaria, hemos introducido una serie de medidas en 2013 y 2014 para mejorar la seguridad en el terreno. Mantendremos dichas medidas y también revisaremos y evaluaremos nuestra preparación en materia de seguridad de forma permanente, a fin de actualizar nuestras directrices y capacitar a los empleados en función de las necesidades y riesgos que puedan surgir.
15. En lo que se refiere a la calidad de los programas, nos proponemos:
- **Enfatizar en lecciones aprendidas.** Hemos establecido una nueva función de evaluación de impacto en la Oficina de La Haya, que utilizaremos para desarrollar un marco de calidad, una metodología de evaluación de impacto y un plan de trabajo. Seleccionaremos un cierto número de programas para que sean evaluados en el transcurso del año. Dado que el desarrollo de capacidades constituye una de las competencias principales de la IDLO, hemos decidido evaluar nuestra metodología en el tema en 2014. Las recomendaciones

formuladas en dicha evaluación se implementarán en toda la Organización en 2015. Otro punto muy importante es que, dado que en 2015 habremos llegado a la mitad del Plan Estratégico actual, emprenderemos una revisión de mitad de periodo que sentará la base para nuestro Plan Estratégico sucesivo, que se elaborará en 2016.

- **Asegurar la contribución de expertos.** En 2014 hemos consolidado nuestra pericia jurídica y regional utilizando los fondos adicionales otorgados por los Países Bajos. En 2015, aprovecharemos esta pericia para mejorar la calidad y el impacto de nuestros programas. Al contar con un equipo interno de calidad, estaremos en mejores posibilidades de evaluar el tipo de pericia externa que necesitamos y la manera de obtenerla ya sea mediante alianzas, redes e instituciones, o a través de consultores.
- **Incorporar la perspectiva de género.** En 2015 desplegaremos nuestra estrategia de género. Con la ayuda de nuestra especialista en género, desarrollaremos directrices para incorporar el tema y proporcionaremos capacitación apropiada a todo el personal en la sede y sobre el terreno.
- **Generar conocimiento.** La investigación es esencial para mejorar la base de nuestra programación y como actividad programática en sí misma. Planeamos desarrollar una agenda de investigación plurianual con el propósito de difundir las lecciones aprendidas de nuestros programas, reforzar nuestros conocimientos y mejorar las actividades de asesoría de políticas. La producción de informes de alta calidad y la creación de una base de datos sobre gestión del conocimiento serán productos clave para mejorar nuestra credibilidad como organización basada en el aprendizaje y el conocimiento.



IEC 3: Influenciar la agenda del Estado de Derecho

16. Basándose en su experiencia programática y su pericia en investigación, la IDLO se ha labrado la reputación de paladín del Estado de Derecho, sobre todo gracias al trabajo realizado en 2013 y 2014. En 2015 seguiremos utilizando nuestra voz para crear conciencia sobre el papel esencial del Estado de Derecho en la promoción del desarrollo sustentable y la creación de sociedades pacíficas. El objetivo será crear una amplia comunidad de apoyo al Estado de Derecho en los gobiernos, las organizaciones multilaterales y entre los expertos en políticas públicas, así como entre jueces, legisladores y otros miembros de la comunidad jurídica. Buscaremos incrementar la influencia de nuestro Consejo Internacional de Asesores y nuestra Junta de Asesores para ampliar nuestra red y consolidar nuestras relaciones.
17. Capitalizaremos la visibilidad de la IDLO para dar impulso a nuestra misión y promover el apoyo político y financiero a la Organización.
18. Específicamente, nos proponemos:

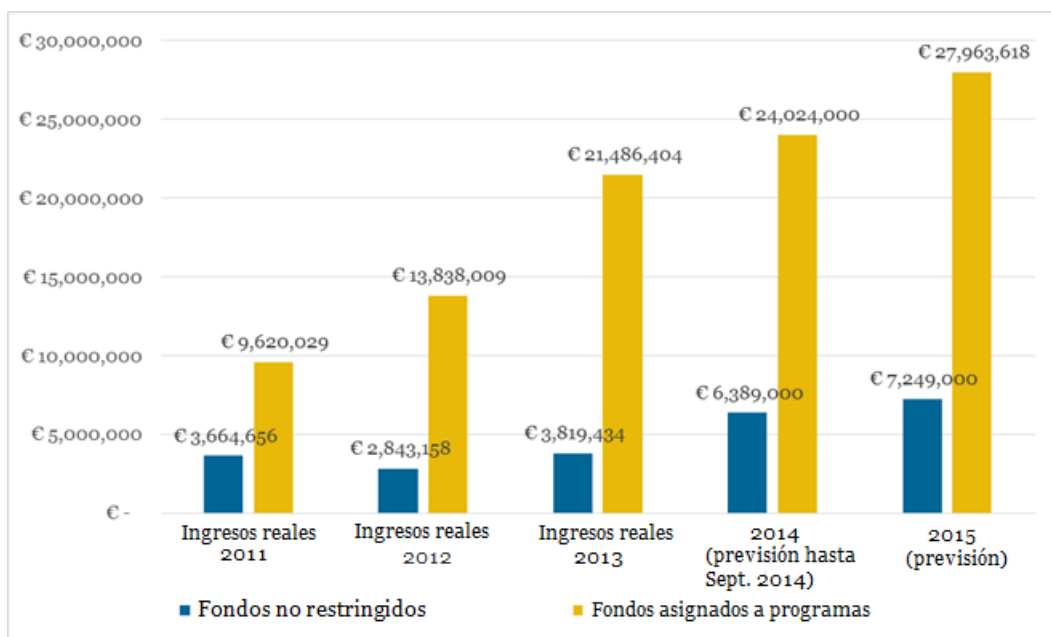
- **Desarrollar una Estrategia Global de Incidencia**, con el fin de consolidar el compromiso político a favor del Estado de Derecho como principio de buen gobierno, incorporando en ella los principios de los derechos humanos y de justicia procesal.
 - **Contribuir a las discusiones de la Agenda de Desarrollo Post-2015**, incluyendo los procesos de la ONU para completar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dado que esta Agenda influenciará las prioridades de desarrollo de todos los gobiernos y donantes, es imprescindible que el Estado de Derecho mantenga una posición destacada en la misma.
 - **Promover espacios de diálogo e incidencia** a nivel regional y mundial para influenciar a los principales actores del sector político y judicial. En 2015, con el apoyo del gobierno italiano, la IDLO organizará una conferencia importante sobre *Estado de Derecho y África*, y participará en la Expo 2015 de Milán.
 - **Vincularnos con profesionales del Estado de Derecho, académicos y pensadores políticos** para compartir nuestros productos de investigación y aprendizaje. En 2015 organizaremos una serie de talleres de expertos en la Oficina de La Haya y en otros lugares.
 - **Llevar nuestra voz a las regiones y países en los que somos operativos**. En 2015 organizaremos una conferencia en América Latina para compartir los resultados de nuestro trabajo sobre el acceso a los derechos para las poblaciones vulnerables en la región. Además, estudiaremos cómo desarrollar estrategias de comunicación más sólidas en los países en situación de crisis y post-conflicto en los que trabajamos, y donde nuestra voz podría marcar la diferencia.
 - **Interactuar con las organizaciones de la ONU y los organismos internacionales** basados en Roma, La Haya, Ginebra, Nueva York y Washington D.C. En Ginebra, buscaremos participar activamente en el sistema de derechos humanos de la ONU y organizaremos una importante exposición fotográfica durante el Segmento de Alto Nivel del Consejo de Derechos Humanos de la ONU en marzo de 2015.
19. La Estrategia de Incidencia será respaldada por una Estrategia de Comunicación cuyo objetivo será consolidar la imagen de IDLO como organización basada en resultados a la cual recurrir, así como difundir productos informativos de alta calidad - incluyendo el Informe Anual 2014 (“Aspectos Desatacados 2014”)-, y promover el trabajo de la IDLO a través de la Web, redes sociales y otros canales.
20. Un elemento clave de la IEC 3 será el desarrollo de capacidades del personal en materia de concienciación pública y habilidades de comunicación, para que puedan abogar por el Estado de Derecho.



IEC 4: Incrementar el apoyo político y financiero

21. La IDLO se encuentra en una situación financiera sana. Su trayectoria de crecimiento es impresionante (como muestra el gráfico 3), con un pronóstico a todas luces positivo para el próximo año. Agradecemos al gobierno italiano por su apoyo continuo y consistente, y por la contribución voluntaria adicional realizada en 2014. Agradecemos a los EE.UU. por haber hecho de nosotros su “socio de elección” en los programas sobre Estado de Derecho, y a los Países Bajos por el generoso Acuerdo Plurianual para proporcionar fondos flexibles.

Gráfico 3. Evolución de los ingresos restringidos y no restringidos 2011 -2015



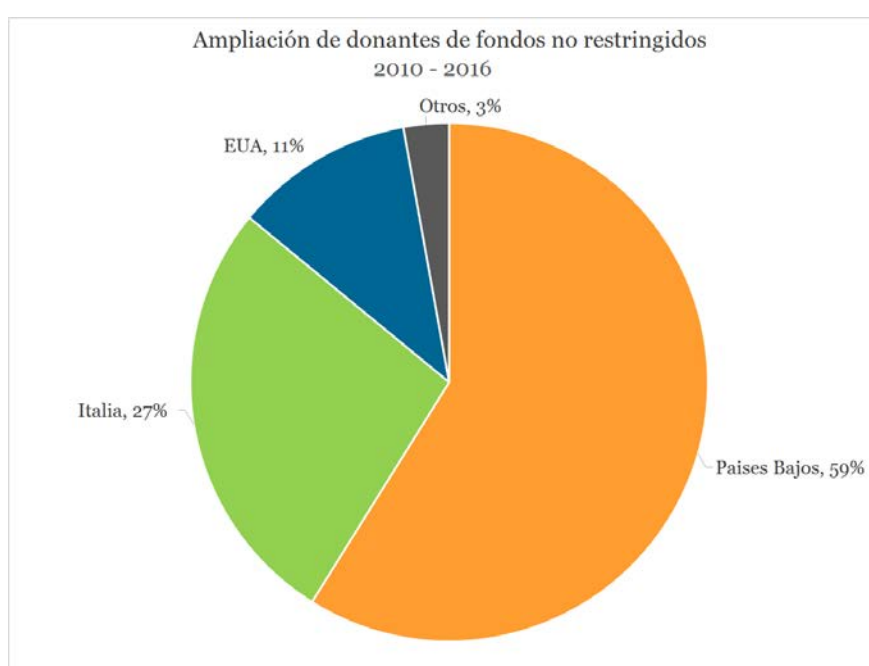
22. Nuestra estrategia de movilización de recursos en 2015 consistirá en:

- **Mantener el nivel de los ingresos generados por los programas.** Creemos poder alcanzar el objetivo de 27.9 millones de euros en 2015 ya que un 80% de los ingresos ya ha sido garantizado. El desafío se presentará en 2016, cuando se habrá completado el vasto programa JTTP financiado por los Estados Unidos. En previsión de ello, lanzaremos una Estrategia de Desarrollo Negocios intensiva en 2015, con el fin de estabilizar los ingresos provenientes de los programas, como indicado en la ICE 1 arriba (ver los párrafos 7 - 10).
- **Incrementar el nivel de los fondos flexibles.** Como parte del Acuerdo Plurianual, los Países Bajos se han comprometido a proporcionar fondos flexibles complementarios de hasta 1 millón de euros en 2015. Esto representa un incentivo para los donantes y una oportunidad para la IDLO. En 2015, otro aliciente para que los donantes inviertan en IDLO será nuestro compromiso, como indicado en este Plan de Gestión, para utilizar fondos flexibles adicionales sobre todo para consolidar nuestras operaciones en terreno y para desarrollar

programas “autofinanciados”, de acuerdo con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico. En el presupuesto que proponemos para 2015 (ver Anexo 2), una estimación prudente nos lleva a fijar la meta de fondos flexibles adicionales en 2 millones de euros, de los cuales 1 millón provendrían de los Países Bajos (aunque esperamos poder sobrepasar dicha meta con el apoyo de los Estados Miembros y de otros gobiernos interesados).

- **Lograr acuerdos de financiación plurianual para una mayor seguridad financiera.** Por ahora, la IDLO ha establecido acuerdos de financiación plurianual sólo con Países Bajos y Kuwait. En 2015, el actual acuerdo con Kuwait expirará y esperamos negociar un nuevo acuerdo plurianual. Asimismo, Suecia está desplegando una evaluación institucional a la IDLO que podría resultar en la posibilidad de un nuevo acuerdo plurianual de financiamiento flexible.
- **Ampliar la base de donantes.** Si bien hemos alcanzado la sostenibilidad financiera, la IDLO aún sigue dependiendo en gran medida de la contribución de un número restringido de donantes, sobre todo en lo relativo a fondos flexibles, tal como puede apreciarse en el Gráfico 4. Esto plantea un significativo riesgo financiero y político para la Organización. La IDLO seguirá trabajando activamente para obtener contribuciones de nuevos donantes, entre ellos Suecia, Suiza y la Comisión Europea. Hacemos un llamado a nuestros Estados Miembros, especialmente a los países de la OCDE, para que nos brinden su apoyo financiero y político. Esperamos que nuestro historial de desempeño, nuestra disposición para actuar reformas de mejora y nuestro perfil positivo alentarán a los Estados Miembros a invertir en la IDLO. Incluso una contribución simbólica de parte de nuestros Estados Miembros puede contribuir a reforzar la posición de la IDLO cuando solicita apoyo financiero a nuevos donantes.

Gráfico 4. Distribución de los fondos no restringidos entre 2010 y 2016



23. El apoyo político y el apoyo financiero van de la mano. Por ello, buscaremos incrementar el apoyo financiero y haremos también un esfuerzo paralelo para obtener un mayor apoyo político para nuestra misión y nuestro trabajo, a través de una mayor vinculación con los gobiernos de Estados Miembros y no miembros. Impulsaremos activamente las posibilidades de adhesión a la membresía y a otras formas de cooperación que han surgido en 2014 con países como Suecia, México, Kirguistán, Mongolia y Pakistán. Consolidaremos también nuestras relaciones con los países donde operamos, estipulando Acuerdos con los países anfitriones. Más importante aún, estableceremos un Foro Consultivo para el intercambio regular de opiniones con todos nuestros socios y donantes.



IEC 5: Mejorar la efectividad, eficiencia y rendición de cuentas

24. La IEC 5 y la IEC 6 están interrelacionadas, ya que juntas conforman el Programa bianual de Mejora Continua, emprendido en el último trimestre de 2014 para consolidar la eficacia de la IDLO a nivel institucional y de personal, según lo establecido en el Plan Estratégico. Se hará hincapié en la implementación y entrega de productos concretos, cuya medición estará basada en pruebas e incluirá una comparación con organizaciones similares. Más específicamente, la IDLO se propone:
- **Introducir un Sistema de Planificación, Presupuestación y Presentación de Informes basado en Resultados.** Este Sistema incrementará la transparencia y la rendición de cuentas, y garantizará que todas las actividades de la IDLO sean presupuestadas y tengan indicadores clave de rendimiento que puedan ser verificados y reportados sobre una base regular. Ello pondrá a la IDLO en línea con otras organizaciones, incluyendo organizaciones intergubernamentales como la OCDE, y sentará las bases para avanzar hacia una presupuestación/financiación de tipo plurianual, así como una presupuestación basada en valores devengados y un sistema de asignación de costos, que a su vez mejorarán el control y la distribución de costos. El Sistema también permitirá a la IDLO mejorar la información acerca del rendimiento financiero, fortalecer la supervisión de las subvenciones secundarias e implementar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).
 - **Mejorar los procesos institucionales para una prestación de servicios de calidad.** Después de una revisión preliminar emprendida en 2013, los procesos de funcionamiento integral de la IDLO serán mejorados para garantizar que los servicios de apoyo institucional estén orientados hacia los usuarios, sean eficientes y eficaces.
 - **Actualización de los sistemas de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC).** Los procesos institucionales nuevos y de mejor calidad necesitarán disponer de soluciones eficientes de comunicación y tecnología. Se llevará a cabo una evaluación de necesidades en materia de TIC y se

incorporarán sistemas modernos durante los próximos dos años en todas las oficinas de la IDLO. El Sistema de Presupuestación basada en Resultados y el ejercicio de revisión de procesos institucionales proporcionarán los requerimientos técnicos necesarios para actualizar la política de Planificación de los Recursos Institucionales (PRI) de la IDLO.

25. En 2014, por iniciativa de la Directora General, se emprendió una Evaluación Independiente de la Gestión Organizativa de las Operaciones de IDLO en Afganistán - la primera evaluación de este tipo en la historia de la IDLO-. Aplicando las lecciones aprendidas de esta experiencia, en 2015 la Directora General recurrirá selectivamente a evaluaciones independientes de gestión cuando sea apropiado, a fin de complementar las evaluaciones de proyectos y programas previstas regularmente por la IDLO.



IEC 6: Invertir en el personal

26. IDLO tiene más de 300 empleados en varios lugares del mundo, reclutados conforme a varios arreglos contractuales. En 2013 emprendimos una revisión del personal en la Sede y en la recién creada oficina de La Haya, lo que llevó a una mejora considerable de nuestra capacidad directiva, sobre todo a nivel medio. En 2015, nos proponemos consolidar nuestras oficinas en terreno mediante el despliegue de personal contratado en plantilla permanente y una mejor capacitación y orientación de todo el personal. Estos esfuerzos forman parte de una Estrategia Integral de Recursos Humanos, que busca que la IDLO disponga de personal motivado, de alto rendimiento y cohesivo. Más específicamente, nos proponemos:

- **Revisar nuestras políticas de empleo.** Después de que la Asamblea de Partes adoptara la revisión al Estatuto del Personal en 2013, la IDLO emprendió un examen de las normas subsidiarias del Reglamento del Personal en 2014. Para asegurar que nuestro Reglamento está basado en un marco laboral adecuado y asequible para la IDLO, en 2015 emprenderemos una evaluación independiente de los esquemas contractuales para el reclutamiento y conservación del talento en todos los niveles y en todas las oficinas de la IDLO, incluyendo el personal sobre el terreno y el personal local, y consideraremos políticas y esquemas para estimular la movilidad y la rotación del personal. Consecuentemente, propondremos un Reglamento del Personal revisado al Comité Permanente, para que pueda ser adoptado en 2015.
- **Consolidar el liderazgo y la gestión del personal.** El proceso de reclutamientos realizado por la IDLO en 2014 incorporó nuevos cargos de medio y alto nivel, así como especialistas y otro tipo de personal. Para mejorar la gestión del desempeño, así como las habilidades de gestión de personal, actualizaremos nuestro sistema de gestión del desempeño fortaleciendo el liderazgo, la capacitación en materia de gestión y esquemas de tutoría.

- **Mejorar la comunicación interna.** Considerando el número significativo de nuevos empleados y directores, así como el número creciente de colegas en las oficinas en terreno y la ambiciosa agenda de cambios y desarrollo institucionales que nos hemos propuesto, nos empeñaremos en mantener alta la moral del personal a través de medidas para fortalecer el trabajo en equipo en toda la Organización (oficinas, sede y terreno), mejorar la comunicación interna y promover una mejor capacitación e inducción de los empleados. Uno de los objetivos clave será mejorar la colaboración entre las oficinas en terreno y la sede, así como entre las diferentes oficinas y departamentos.

ANEXO 1. Metas, resultados, objetivos y productos/actividades del PG 2015

META	1 : REFORMAS INSTITUCIONALES Y LEGALES	2 : ACCESO A LA JUSTICIA	3 : INNOVACIÓN JURÍDICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE Y LAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS
RESULTADO	Mayor legitimidad y confianza ciudadana en las instituciones	Individuos y comunidades empoderados	Resultados de desarrollo justo y sustentable
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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afganistán: desarrollo del sector de la justicia y formación para la transición y la apropiación nacional ▪ Kirguistán: promoción del estado de derecho ▪ Kirguistán: fortalecimiento del sector judicial ▪ Myanmar: fortalecimiento de las capacidades de los profesionales del sector de la justicia ▪ África: formación sobre derecho penal internacional y la Corte Penal Internacional ▪ Somalia: desarrollo del sector de la justicia ▪ Somalia: fortalecimiento de la justicia consuetudinaria ▪ Somalia: fortalecimiento de capacidades del sector de la justicia para perseguir delitos de terrorismo ▪ Sudán del Sur: fortalecimiento del sector judicial y de la educación legal (programa revisado) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenia: apoyo a la participación de las mujeres en el servicio público ▪ Kenia: acceso a la justicia de género y erradicación de la discriminación de género en el sector judicial ▪ Somalia: lucha contra la violencia de género con el apoyo de la sociedad civil ▪ Afganistán: fortalecimiento de la justicia de género 	

<p>ACTIVIDADES PREVISTAS (EN ESPERA DE FINANCIACIÓN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Myanmar: fortalecimiento de capacidades de la Oficina del Fiscal General de la Unión y del Tribunal Supremo de la Unión ▪ Somalia: fortalecimiento de capacidades de la oficina del Procurador General de la República ▪ Yemen: fortalecimiento de capacidades del sector judicial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenia: fortalecimiento del acceso a la justicia ▪ Acceso a la justicia para las mujeres en América Central ▪ Implementación del compromiso de IDLO ante la Asamblea General de la ONU: informes sobre la participación de las mujeres en el sector de la justicia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenia: preparación jurídica para el cambio climático a nivel local
<p>PLANIFICACIÓN INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Túnez: capacitación del sector judicial en derecho mercantil ▪ Filipinas: fortalecimiento de marcos jurídicos e instituciones en el Bangsamoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación/incorporación de la estrategia y política de la IDLO en materia de género ▪ Filipinas: colaboración con los sistemas informales de justicia y con los Tribunales de la Sharia para promover los derechos de las mujeres en el Bangsamoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la estrategia de IDLO sobre desarrollo sustentable ▪ Evaluación del trabajo de IDLO en materia de biodiversidad
<p>OBJETIVO</p>	<p>1.2 Fortalecimiento Constitucional y reforma jurídica</p>	<p>2.2 Derechos Humanos y servicios jurídicos para las comunidades marginadas</p>	<p>3.2 Gestión de los recursos naturales</p>
<p>ACTIVIDADES CONFIRMADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenia: apoyo a la implementación de la Constitución ▪ Somalia: apoyo legislativo a las reformas jurídicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bangladesh: fortalecimiento de la Comisión Nacional de Derechos Humanos ▪ MENA: medidas alternativas a la detención de menores ▪ Afganistán: apoyo al acceso a la justicia ▪ Indonesia: Fondo del Estado de Derecho para el acceso a la justicia 	
<p>ACTIVIDADES PLANEADAS (EN ESPERA DE FINANCIACIÓN)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ América Latina: realización de derechos (EUROsociAL II) ▪ Líbano y Jordania: fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil para promover el acceso a la justicia para los refugiados sirios ▪ Malí: programa piloto de acceso a la justicia 	

		<ul style="list-style-type: none"> Myanmar: situación de apátrida Somalia: mejorando la inclusión en el proceso de revisión de la Constitución a través de la participación activa de la sociedad civil 	
PLANIFICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de necesidades/exigencias en materia de derecho constitucional Ecuador y Perú: Apoyo a las Cortes Constitucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e incorporación de la Estrategia de Derechos Humanos, y formación para todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> Marcos jurídicos para la energía en África
OBJETIVO	1.3 Transparencia y rendición de cuentas	2.3 Acceso a los derechos económicos y sociales	3.3 Comercio, inversiones, tecnología y propiedad intelectual
ACTIVIDADES CONFIRMADAS	<ul style="list-style-type: none"> Integridad judicial en Kirguistán Somalia: capacitación en materia de contratación pública 	<ul style="list-style-type: none"> MENA, África y América Latina: servicios jurídicos relacionados con el VIH 	<ul style="list-style-type: none"> Kuwait: Familiarizar a los inversionistas extranjeros con las normativas económicas MENA/Región del Golfo: Fortalecimiento de capacidades jurídicas en comercio e inversiones Jordania: fortalecimiento de las capacidades del sector judicial en materia de derecho mercantil Mongolia: capacitación del sector judicial en derecho mercantil Montenegro: capacitación del sector judicial en derecho mercantil Montenegro: fortalecimiento de capacidades de la Agencia de Protección de la Competencia Túnez: lucha contra los crímenes económicos y financieros
PLANEADAS (EN ESPERA DE FINANCIACIÓN)		<ul style="list-style-type: none"> Benín: protección de los derechos de las minorías sexuales y de las personas que viven con el VIH/Sida 	

**PLANIFICACIÓN
INTERNA/
INVESTIGACIÓN**

- **Productos para la difusión del conocimiento y lecciones aprendidas en materia de lucha contra la corrupción y fortalecimiento de la integridad en los sistemas de justicia**
- **Proyectos en colaboración con ONUSIDA y PNUD sobre discriminación y VIH**
- **Programas en colaboración con el Organismo de Salud Pública del Caribe (CARPHA) sobre enfermedades no transmisibles (ENT) y derecho a la salud**
- **Política y Estrategia Programática de la IDLO sobre comercio justo e inversiones**
- **Evaluación de necesidades en materia de recursos naturales y desarrollo de capacidades sobre contratos/adquisiciones**
- **Ventaja comparativa de la IDLO en el sector del derecho económico**

META	4 : GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO, COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN	5: DESARROLLO INTEGRAL DE ACTIVIDADES
RESULTADO	Líder de opinión en materia de Estado de Derecho	Programas "de primera clase"
OBJETIVO	4.1 Compromiso político/vinculación con partes interesadas	5.1 Fortalecimiento del desarrollo y planificación de programas
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y puesta en práctica de la Estrategia Global de Incidencia para posicionar a la IDLO como líder de opinión en materia de Estado de Derecho en las discusiones sobre paz, justicia y desarrollo ▪ Vinculación con la ONU sobre Estado de Derecho en la Agenda de Desarrollo Post-2015 ▪ Conferencia sobre <i>Estado de Derecho y África</i> en Roma ▪ Participación en la Expo 2015 de Milán con el tema "Mujeres, Derecho y Alimentación" ▪ Contribución a las discusiones legales y políticas del Consejo de Derechos Humanos de la ONU, la AGNU y el Banco Mundial (incluyendo "eventos paralelos") ▪ Colaboración con las agencias basadas en Roma ▪ Diálogo político y eventos en Roma, La Haya, New York, Ginebra, Bruselas y capitales clave ▪ Talleres en la Oficina de La Haya para promover la investigación y el conocimiento adquirido gracias a los programas de la IDLO ▪ Colaboración más amplia con las partes interesadas, incluyendo judicaturas, juristas y legisladores ▪ Relación con personalidades influyentes (incluyendo a los miembros del Consejo Internacional de Asesores y los miembros de la Junta de Asesores de la IDLO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empeño en lograr propuestas de subvención exitosas: mantener la cartera de programas en un promedio de 75 - 80 millones de euros ▪ Evaluación/mejora del Comité de Revisión de Oportunidades (ORC) y del Fondo para el Desarrollo de Programas ▪ Modelo de desarrollo de negocios para grandes programas de subvención ▪ Modelo de desarrollo e negocios para programas autofinanciados ▪ Misiones de evaluación de necesidades/exploratorias ▪ Presencia moderada sobre el terreno para el desarrollo de programas ▪ Dotación de recursos a las oficinas en terreno para el desarrollo de programas ▪ Adopción/introducción de estrategias nacionales/regionales: Afganistán, Asia Central, región del Oriente Medio y Norte de África, América Latina ▪ Visitas en terreno de la especialista de género para apoyar la incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo e implementación de programas ▪ Visitas en terreno/misiones de evaluación de necesidades del oficial superior en evaluación de impacto para contribuir al monitoreo, planificación y ejecución de la evaluación ▪ Colaboración consolidada con: PNUD, DOMP, ONUSIDA, UNICEF, OMS, BERD, UE, Banco Mundial, FAO y FIDA
OBJETIVO	4.2 Generación de conocimiento	5.2 Fortalecimiento de la capacidad e implementación de programas
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización y lanzamiento de productos en materia de conocimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma del sector de la justicia en sociedades post-conflicto; integridad, y lucha contra la corrupción ▪ Participación de las mujeres en el sector de la justicia ▪ Acceso de los niños a la justicia ▪ Estado de Derecho y Objetivos de Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación: objetivo fijado en 27.9 millones de euros ▪ Personal desplegado hacia puestos clave en Kabul, Nairobi y Asia Central ▪ Delegación de autoridad desde la sede a las oficinas en terreno ▪ Mejora de la rendición de informes desde las oficinas en terreno a la sede, incluyendo informes regulares sobre la situación

	<p>Sustentable (actividades de seguimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de una Agenda y un Programa de Investigación plurianuales ▪ Procedimientos y directrices para incrementar la calidad de la investigación y de la aprobación editorial ▪ Base de datos para la gestión del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misiones de apoyo y supervisión sobre el terreno por parte del personal de la Sede de la IDLO ▪ Misiones de personal clave en terreno a la Sede para participar, al menos una vez al año, en sesiones de orientación, información y capacitación ▪ Finalización y distribución del Manual para las Operaciones en Terreno ▪ Orientación/capacitación de todo el personal sobre el terreno y relacionado con programas, por lo menos una vez al año
OBJETIVO	4.3 Redes y alianzas de colaboración	5.3 Cultura de aprendizaje
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativas/programas de colaboración con bufetes, tanques de pensamiento e instituciones académicas selectas, así como con el sector privado ▪ Implementación de la Estrategia de Vinculación de Múltiples Actores, incluyendo la revisión de una estrategia para la colaboración con redes de ex participantes, expertos y ex miembros del personal ▪ Acuerdos con instituciones académicas selectas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de medio plazo del Plan Estratégico ▪ Evaluación de programas seleccionados con base en un Plan de Evaluación (tras aprobación del Comité Directivo) ▪ Desarrollo de un Marco de Calidad, una Metodología y un Plan de Evaluación de Impacto ▪ Aplicación de los resultados de la evaluación del metodología de desarrollo de capacidades
OBJETIVO	4.4 Imagen pública mejorada	

ACTIVIDADES

- Aplicación de la Estrategia y Directrices de Comunicación, con especial énfasis en la mayor visibilidad del impacto programático y la capacitación, especialmente en terreno
- Integración de las relaciones con medios de comunicación en todas las principales actividades de comunicación de la IDLO
- Reuniones informativas y creación de relaciones con periodistas clave en Roma, La Haya, New York y Washington
- Vinculación constante con públicos clave a través de estrategias específicas de marketing, incluyendo comunicación regular mediante boletines y folletos informativos
- Materiales interactivos para difundir el trabajo de IDLO a través de videos y la mayor recolección de testimonios e imágenes
- Creación y difusión de productos para promover el trabajo de IDLO e incrementar la comprensión de múltiples actores sobre la contribución del Estado de Derecho al desarrollo, inclusive a través del sitio web, redes sociales y otros canales de comunicación
- Informe Anual 2014
- Mejora continua de la presencia en la Web
- Exposición del Concurso Fotográfico Mundial en el Consejo de los Derechos Humanos de la ONU en Ginebra y otras sedes
- Mejora de la imagen de IDLO como agencia a quien recurrir, a través del desarrollo de credenciales, casos de estudio, materiales de presentación y la mayor asociación del nombre de la Organización en proyectos clave

META	6 : REFORMA INSTITUCIONAL	7 : RENDICIÓN DE CUENTAS Y GESTIÓN DE RIESGOS	8: INVERSIÓN EN EL PERSONAL
RESULTADO	<i>Mejora de la eficacia y costo-eficiencia</i>	<i>Administración adecuada</i>	<i>Empleados motivados y con alto rendimiento</i>
OBJETIVO	6.1 Políticas, sistemas y herramientas actualizados	7.1 Sistemas financieros y de control mejorados	8.1 Planificación del personal
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan plurianual del Programa de Mejoras Continuas ▪ Mejoras en la implementación de procesos institucionales ▪ Implementación de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación piloto del Sistema de Planificación, Presupuestación y Presentación de Informes basado en los Resultados ▪ Implementación de las 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento de la revisión del Reglamento del Personal, incluyendo los modelos de contratos y los esquemas para el reclutamiento del personal ▪ Fortalecimiento de las capacidades en

	<ul style="list-style-type: none"> soluciones/actualizaciones de TIC ▪ Implementación de directrices e instrumentos de fácil uso para el personal sobre cuestiones administrativas, financieras y relacionadas con adquisiciones y recursos humanos ▪ Actualización de la política institucional sobre delegación de poderes y código de ética ▪ Revisión de contratos y formatos de otros documentos 	<p>recomendaciones de la auditoría externa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de un Sistema de Supervisión para la Gestión de Subvenciones Secundarias 	<p>materia de liderazgo y gestión de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de un Plan para la Conservación de Talentos en todas las oficinas de la IDLO ▪ Base de datos de expertos/especialistas
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
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de la Oficina en La Haya ▪ Establecimiento de la Oficina en Amman ▪ Establecimiento de plataformas regionales en Bishkek y Nairobi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación y mantenimiento de un registro de riesgos y aplicación de estrategias de reducción de riesgo ▪ Mejora de las reservas financieras ▪ Capacitación permanente del personal en cuestiones de ética ▪ Capacitación del personal en materia de seguridad sobre el terreno (en curso) ▪ Continuación de los Servicios de Seguridad durante los Viajes ▪ Evaluación de la seguridad en las oficinas de IDLO (según sea necesario) ▪ Actualización del equipo de seguridad sobre el terreno (según sea necesario) ▪ Acuerdos con el país anfitrión para Afganistán, Jordania, Kenia, Somalia, Sudán del Sur y Kirguistán 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del Sistema de Gestión del Desempeño ▪ Formación sobre liderazgo y gestión ▪ Desarrollo e implementación del Plan de Desarrollo del Personal ▪ Plan de Orientación para el nuevo personal, incluyendo el personal sobre el terreno
OBJETIVO		7.3 Rendición de informes y cumplimiento	
ACTIVIDADES		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de indicadores clave de desempeño de la Organización ▪ Informes institucionales a la Dirección y a los órganos de gobierno ▪ Inspecciones y evaluaciones de gestión 	

META	9: MOVILIZACIÓN DE RECURSOS	10: RELACIONES CON GOBIERNOS Y 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de financiación flexible: 2 millones de euros, incluyendo los fondos complementarios de los Países Bajos por 1 millón de euros ▪ Viabilidad financiera: dos acuerdos de financiamiento plurianual, además del acuerdo con los Países Bajos ▪ Ampliación de la base de donantes: tres nuevos financiadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación y apoyo a la nueva Presidencia ▪ Apoyo a la Junta de Asesores ▪ Apoyo adecuado a las reuniones de la Asamblea y los Órganos de Gobierno ▪ Estrategia de Ampliación de la Membresía, incluyendo el desarrollo de la propuesta de valor para los potenciales Estados Miembros ▪ Objetivo para la ampliación de membresía: por lo menos un nuevo miembro en 2015 ▪ Estrategia de Acceso a la Membresía, incluyendo reuniones de información para los Estados Miembros
OBJETIVO	9.2 Relaciones con donantes	10.2 Relaciones con gobiernos
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos reuniones del Foro Consultivo para donantes/socios en 2015 (gobiernos y donantes multilaterales) ▪ Desarrollo de la propuesta de valor, teoría del cambio y análisis de rentabilidad para invertir en la IDLO ▪ Visitas a las capitales de donantes seleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo e implementación de la Estrategia de Vinculación con Gobiernos ▪ Obtención de apoyo político a través del diálogo y construcción de relaciones ▪ Informes regulares sobre el trabajo de la IDLO ▪ Capacitación del personal en materia de protocolo y relaciones con los gobiernos

ANEXO 2: PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA 2015

La IDLO propone un Presupuesto Operativo de 34.712 millones de euros para 2015, como ilustrado en el Cuadro 1. El Presupuesto Operativo para 2015 que proponemos es superior en un 15% al presupuesto operativo de 30.237 millones de euros previsto para 2014, debido principalmente a la implementación directa de un número mayor de programas.

El Cuadro 1 a continuación, muestra un monto de 6.662 millones de euros para los costos de personal, que incluye todas las posiciones presupuestadas: la sede en Roma, La Haya, Nueva York, Ginebra y otras oficinas, con excepción de las posiciones dedicadas enteramente a la implementación directa de programas.

Los Costos de Funciones Específicas de 2.500 millones de euros concuerdan con los del presupuesto aprobado para 2014, y cubren los gastos previstos en relación con los compromisos siguientes:

- Actividades relacionadas con el desarrollo de programas y mejoras en la planificación, rendición de informes y evaluación de impacto de programas, así como seguridad en terreno;
- Mejoras institucionales continuas para la prestación de servicios de más alta calidad en terreno, incluyendo inversiones para mejorar los procesos presupuestarios, financieros, de recursos humanos y adquisiciones, y actualización de las TIC;
- Investigación, asesoría y comunicación;
- Movilización de recursos; y
- Gobernanza.

Cuadro 1 Propuesta de presupuesto operativo para 2015

Propuesta de Fondo para Operaciones 2015			
Por actividad		Por tipo de gasto	
	€		€
Actividades institucionales	4.973.923	Costos del personal	6.662.012
		Costos para funciones específicas	2.500.000
		Oficina y otros gastos de apoyo	2.142.200
		Coûts total	11.304.212
Apoyo a programas	4.243.145	Costos directos de programas	22.609.800
Implementación de programas	2.087.144	Autofinanciación de costos directos de programas	798.000
Costos directos de programas	23.407.800	Costos directos de programas	23.407.800
Total de actividades programáticas	29.738.090		
Total Budget	34.712.013	Total Budget	34.712.013

A continuación, el Cuadro 2 muestra que si bien la implementación de programas ha aumentado desde 2011, el porcentaje del presupuesto total destinado a las actividades institucionales se ha reducido durante el mismo período. A pesar del aumento significativo en la implementación de programas, se prevé que en 2015 los costos institucionales mantendrán una proporción similar al nivel previsto en 2014. Durante el 2015, IDLO intentará mejorar sus esquemas de presupuestación adoptando un enfoque basado en actividades, a fin de que en el futuro, los costos institucionales y los costos relacionados con los programas sean mejor definidos, distribuidos y reportados. Esto permitirá un mejor control de los costos por actividades institucionales y garantizará que el porcentaje de las mismas siga siendo reducido en los años venideros.

Tabla 2 Implementación de programas comparada con las actividades institucionales 2011-2015

Comparación entre Implementación de Programas y Actividades Institucionales						
€						
	2011 Real	2012 Real	2013 Real	2014 Aprobado	2014 Previsto	2015 Propuesto
Total de implementación de programas	9.620.029	13.884.000	21.486.404	30.855.000	25.986.156	29.738.090
Total de actividades institucionales	3.069.000	2.827.000	3.316.501	4.652.000	4.250.562	4.973.924
Presupuesto Total	12.689.029	16.711.000	24.802.905	35.507.000	30.236.718	34.712.013
Porcentaje de costos por actividades institucionales en el presupuesto total	24%	17%	13%	13%	14%	14%

Ingresos estimados para 2015

Los ingresos estimados para 2015 ascienden a 35.212 millones de euros. Dichos ingresos comprenden contribuciones no restringidas por 7.249 millones de euros, contribuciones restringidas a la financiación directa de programas por 22.609 millones de euros, e ingresos derivados de la recuperación por programas por 5.353 millones de euros, según indicado en el Cuadro 3 abajo. Cabe destacar que aproximadamente 80% de los ingresos totales presupuestados para 2015 ya se han asegurado, proporcionando a IDLO una sólida perspectiva financiera y estabilidad para 2015.

La estimación de los ingresos no restringidos de 7.249 millones de euros incluye una meta de recaudación de fondos de 1 millón de euros y otro millón de euros correspondientes a los fondos complementarios otorgados por los Países Bajos, de conformidad con el acuerdo plurianual firmado en diciembre de 2013. La IDLO confía en poder alcanzar el objetivo de recaudación de fondos en 2015, de conformidad con la información de que disponemos a mediados de septiembre de 2014.

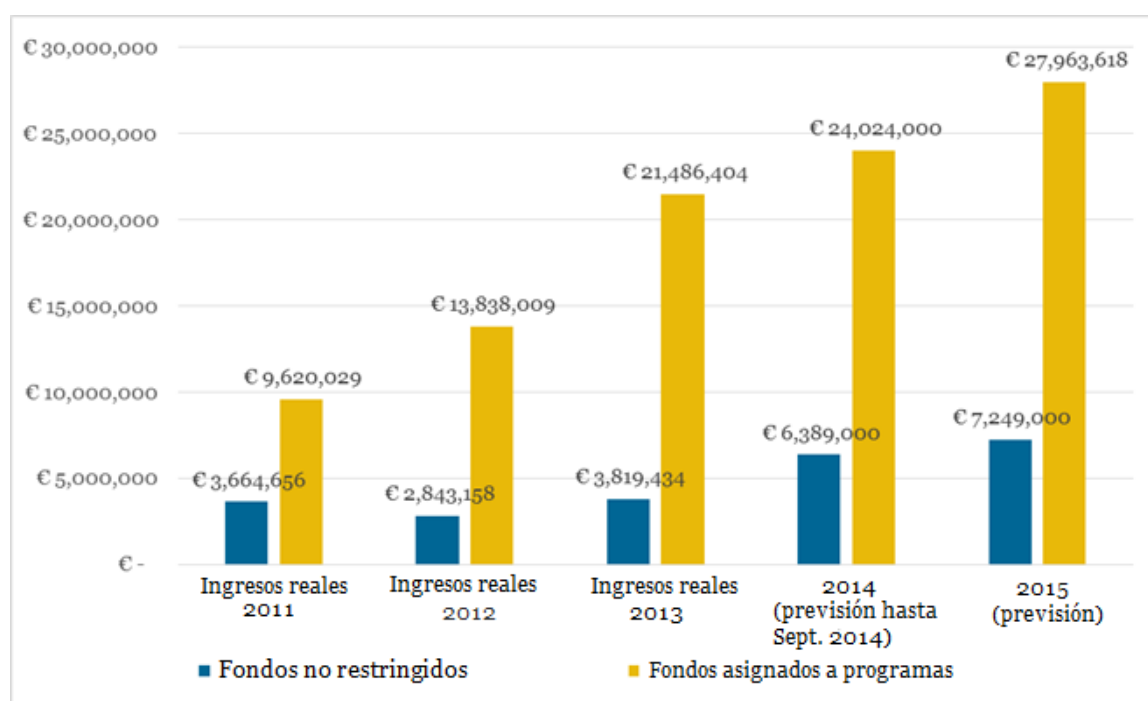
Cuadro 3 Ingresos previstos para 2015

Ingresos €					
Estimación 2015					
	Ingresos no restringidos y etiquetados	Programas (*)	TOTAL DE INGRESOS	Previsto 2014 (Sept. 2014)	2013 Real
Ingresos no restringidos	7.249.000		7.249.000	6.034.000	3.288.480
<i>Países-Bajos</i>	4.696.000		4.696.000	4.000.000	1.700.000
<i>Italia</i>	1.033.000		1.033.000	1.504.000	1.032.914
<i>EUA</i>	450.000		450.000	458.000	429.122
<i>Otros</i>	1.070.000		1.070.000	72.000	126.444
Ingresos etiquetados	-		-	355.000	530.954
<i>Otros</i>	-		-	355.000	530.954
Recuperación por programas		5.353.817	5.353.817	3.595.000	3.553.800
Reembolso de costos directos de programas		22.609.801	22.609.801	20.429.000	17.932.604
TOTAL	7.249.000	27.963.618	35.212.618	30.413.000	25.305.838

(*) Excluyendo actividades autofinanciadas y fondos asignados a la puesta en marcha de la oficina en La Haya.

El Gráfico 5 a continuación muestra la tendencia en los ingresos no restringidos (flexibles) y restringidos de la IDLO entre 2011 y 2015. El aumento de los ingresos desde 2011 refleja la confianza creciente de los donantes en la Organización. El aumento de los fondos no sujetos a restricción en 2014 se debe a la generosa contribución del gobierno de los Países Bajos de acuerdo con los términos del acuerdo plurianual firmado en 2013. En 2015, la IDLO se propone incrementar el volumen de los fondos sin restricción obteniendo financiación de otros donantes. Una parte de estos fondos sin restricción adicionales se destinará a los programas, mientras que el resto se utilizará para el fortalecimiento de las operaciones sobre el terreno y actividades funcionales específicas.

Gráfico 5 Tendencias relativas a los ingresos de uso restringido y a los de uso no restringido 2011 -2015



El Cuadro 4 a continuación muestra la expectativa de ingresos por programas y de ingresos por recuperación programática para 2015. El método utilizado para calcular los ingresos derivados de los programas o ingresos de uso restringido es compatible con el que se ha utilizado en años anteriores. Los ingresos por programas se componen del presupuesto previsto para los programas actualmente en implementación y de los programas pendientes con un alto índice de probabilidad de ser implementados (según datos de septiembre 2014), más el 50% de los ingresos previstos provenientes de los programas pendientes con un índice “medio” de probabilidad. El Cuadro 4 también muestra que la recuperación total por programas se ha calculado en 5.353 millones de euros y que dicha previsión está garantizada, puesto que el 87% de la recuperación provendrá de programas existentes actualmente en fase de implementación.

Cuadro 4 Ingresos y recuperación a través de los programas para 2015

Ingresos y Recuperación por Programas*					
€					
Fuente		2015		2014 (presupuesto aprobado)	
		Ingresos brutos por programas	Recuperación por programas	Ingresos brutos por programas	Recuperación por programas
Programas en curso	A	22.598.195	4.681.138	23.202.000	3.489.000
<i>Programmes en projets (septembre)</i>					
Probabilidad alta		4.541.700		4.404.000	
Probabilidad media		1.647.444		3.832.000	
Valor total		6.189.144		8.236.000	
Asumiendo que sólo los proyectos con probabilidad alta, y el 50% de los proyectos con probabilidad media se conviertan en contratos					
	B	5.365.422	672.679	6.320.000	1.048.000
Gran Total	A+B	27.963.617	5.353.817	29.522.000	4.537.000

* La recuperación por programas consiste en los ingresos que resultan de cargar el tiempo que el personal de base dedica en la implementación del programa, más el 12% de sobrecarga por gastos generales.

Estimación del Superávit de Operaciones para 2015

El Cuadro 5 muestra los Resultados Netos de Operación para 2015, cuya estimación asciende a 35.212 millones de euros. Dichos ingresos son superiores a los gastos previstos en 2015 -calculados en 34.712 millones de euros- y permitirán a la IDLO equilibrar su presupuesto y cerrar el año con un excedente de medio millón de euros. En vista de las condiciones inciertas en las que IDLO desarrolla muchas de sus operaciones en terreno, resulta prudente prefijar dicho resultado de operación.

El Cuadro 5 detalla las previsiones financieras por actividades institucionales y programáticas. El importe negativo de 1.774 millones de euros corresponde al apoyo adicional para actividades programáticas y capacidades de implementación que aún no han obtenido financiación, pero sobre los cuales la IDLO se muestra optimista en encontrar los recursos pertinentes.

Cuadro 5 Resultados Netos de Operación

Estimación de Resultados Netos de Operación 2015			
€'s			
	Institucional	Programas	TOTAL
INGRESOS			
Contribuciones no restringidas	7.249.000		7.249.000
Contribuciones etiquetadas	-		-
Total de Ingresos "asegurados" por programas y cartera de proyectos pendientes		27.963.618	27.963.618
Total de Ingresos Estimados	7.249.000	27.963.618	35.212.618
COSTOS			
Actividades institucionales	4.973.923		4.973.923
Actividades de apoyo a programas		4.243.145	4.243.145
Actividades directas de programas			
Autofinanciación de actividades directas de programas		24.696.945	24.696.945
		798.000	798.000
Total de costos estimados	4.973.923	29.738.090	34.712.013
Estimación neta de resultados de operación	2.275.077	(1.774.471)	500.606

Propuesta de Presupuesto sobre Gastos de Capital para 2015

Las mejoras necesarias para lograr los objetivos institucionales de la IDLO implicarán gastos de capital en 2015, cuya estimación presupuestal se muestra en el Cuadro 6 a continuación.

Cuadro 6 Propuesta de Presupuesto sobre Gastos de Capital para 2015

Propuesta de Presupuesto de Inversión 2015*	
€	
Tecnologías de la información y comunicación	300.000
Mobiliario y accesorios	50.000
Mejoras al inmueble	50.000
TOTAL	400.000

* No incluye ningún costo para la puesta en marcha de oficinas de enlace, que se están financiando mediante un presupuesto separado.