

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024



Creando una Cultura
de la Justicia

Organización Internacional de
Derecho para el Desarrollo

I. INTRODUCCIÓN

1. IDLO ha elaborado su Plan Estratégico 2021-2024 en el contexto de la mayor conmoción que sacude el mundo desde la Segunda Guerra Mundial. Como única organización intergubernamental global dedicada exclusivamente a promover el Estado de derecho en tanto que habilitador de la paz, el desarrollo sostenible y los derechos humanos, su mandato raras veces ha sido más pertinente y necesario que en estos momentos de crisis.
2. El creciente reconocimiento de la importancia del Estado de derecho y el acceso a la justicia para el mantenimiento de la paz y el desarrollo quedó demostrado en 2015, cuando se incluyeron por primera vez en la agenda global de desarrollo. Lo puso especialmente de manifiesto la adopción del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 sobre paz, justicia e instituciones sólidas, pero quedó también patente con la incorporación de los principios de equidad, igualdad y no discriminación a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
3. A pesar del reconocimiento generalizado de su esencial función habilitadora, en varias dimensiones del Estado de derecho se ha producido un acusado deterioro desde que se adoptó la Agenda 2030. Son muestras de ello la intensificación de la violencia y los conflictos armados; las crisis humanitarias en gran escala, el aumento del autoritarismo, el agravamiento de las desigualdades, la intolerancia y las tensiones sociales. La presión sobre las normas y estándares internacionales y los ataques contra los derechos humanos, la independencia del poder judicial y la sociedad civil van en aumento.
4. La COVID-19 puede agravar tremendamente estas tendencias. La pandemia ha encontrado un mundo profundamente dividido y desigual, que se enfrenta a un conjunto de dificultades preexistentes e interrelacionadas, entre las que figuran el cambio climático, conflictos arraigados y la transformación tecnológica.
5. Esta situación ha agravado las formas imbricadas de desigualdad social, económica y política que existen entre los países y dentro de ellos. Los efectos se han hecho sentir especialmente en quienes viven ya en condiciones de injusticia, desigualdad e inseguridad. La COVID-19 ha dejado al descubierto las consecuencias de la falta de inversión suficiente en gobernanza y justicia, mostrando que ningún país, sea rico o pobre, es totalmente inmune a esta crisis.
6. Al mismo tiempo, al poner claramente de relieve nuestra fragilidad común, la pandemia ha hecho que sea imposible ignorar los mayores desafíos que se nos plantean. Por esta razón, la crisis brinda también una oportunidad única de reexaminar supuestos, establecer objetivos más ambiciosos y reorientar el mundo en pos de un futuro más justo, pacífico y sostenible.
7. Convertir la justicia y el Estado de derecho en parte esencial de las iniciativas de recuperación permitirá a quienes se encargan de la elaboración de políticas actuar con mayor rapidez y eficacia a la vez que se respetan y protegen los derechos humanos. Garantizará que quienes se encuentran en las situaciones más vulnerables puedan acceder a los servicios esenciales y a la protección de la ley y permitirá conservar lo que tanto ha costado ganar en materia de paz y desarrollo a la vez que se sientan las bases para *Reconstruir mejor*.

8. Es con este espíritu que IDLO ha abordado la elaboración su Plan Estratégico 2021-2024. Es un plan orientado al futuro y que tiene por objeto promover la justicia centrada en las personas y el Estado de derecho para construir sociedades más pacíficas, inclusivas y resilientes. Equilibra la prudencia con la ambición, aprovechando las fortalezas de IDLO a la vez que se invierte en la capacidad de la Organización para hacer aportaciones en nuevos ámbitos y capitalizar las oportunidades que surjan. Con este objetivo general, el Plan Estratégico 2021-2024:
- establece la orientación estratégica general de IDLO durante los próximos cuatro años;
 - define nuestra contribución a los esfuerzos globales por mantener la paz y lograr el desarrollo sostenible de acuerdo con nuestro mandato y nuestras ventajas comparativas; e
 - identifica áreas en las que necesitamos invertir y en las que tenemos que reforzar la Organización para producir el cambio que buscamos.

Elaboración del Plan

Para asegurarnos de que IDLO disponía de la mejor base posible de información para evaluar sus opciones estratégicas, llevamos a cabo un amplio proceso de recopilación de datos, que incluyó amplias consultas con partes interesadas, un examen de la Estrategia 2020 e investigaciones y análisis sustantivos en áreas temáticas clave.

En las consultas participaron partes interesadas clave de ámbito mundial, regional y local, indicadas en la figura siguiente:



Se realizaron para ello más de 90 entrevistas y unos 20 grupos-muestra con líderes y lideresas y partes interesadas clave en Roma, Ginebra, Nueva York, La Haya y nuestras oficinas de país en Honduras, Indonesia, Jordania, Kenia, Kirguistán, Liberia, México, Malí, Mongolia, Myanmar, Túnez y Uganda. También organizamos una encuesta online a nuestra gama completa de partes interesadas.

En las consultas participaron nuestros órganos de gobierno y Partes Miembros, así como una amplia variedad de socios actuales y potenciales, entre ellos altos representantes gubernamentales; parlamentarios y parlamentarias; donantes; las entidades políticas, de mantenimiento y consolidación de la paz, de desarrollo, humanitarias y de derechos humanos del sistema de la ONU en Roma, Nueva York, Ginebra y Viena; la sociedad civil; el mundo académico; organizaciones de mujeres, y jóvenes. También consultamos ampliamente dentro de IDLO, por medio de la participación de colegas en consultas, grupos-muestra y encuestas realizados en todas nuestras oficinas.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis de la Estrategia 2020 con fines de aprendizaje, basado en evaluaciones seleccionadas y complementado con otros datos e información internos. Nos permitió identificar los principales logros y dificultades del anterior ciclo estratégico y extraer lecciones y formular recomendaciones para seguir avanzando. IDLO encargó también análisis independientes de algunas áreas temáticas clave, incluidos estudios de alcance sobre el cambio climático y la migración, para determinar en qué puede la Organización aportar valor añadido de acuerdo con nuestro mandato y nuestras ventajas comparativas.

II. NUESTRO ENTORNO ESTRATÉGICO

9. El Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO está basado en un análisis de las tendencias externas clave y en las lecciones aprendidas de nuestros anteriores ciclos estratégicos, así como en una evaluación de las ventajas comparativas de IDLO:

A. Tendencias externas

10. Durante el próximo ciclo estratégico, el entorno estratégico de IDLO estará determinado en gran medida por la COVID-19, que, de emergencia de salud pública, ha pasado rápidamente a ser una crisis política, social, económica y humanitaria de ámbito mundial.
11. El impacto de la pandemia en las iniciativas globales de desarrollo ha sido devastador, revertiendo los avances realizados en muchas dimensiones distintas. 2020 va a ser el primer año en que el nivel agregado de desarrollo humano descienda desde que el Índice de Desarrollo Humano comenzó a medirlo en 1990.
12. La COVID-19 ha afectado de diferentes maneras a todos los países del mundo y exacerbado problemas existentes, está modificando los aspectos políticos, sociales, económicos y legales de la vida a un ritmo acelerado. Su impacto se hará sentir durante mucho tiempo. En este entorno de rápida evolución, nuestras consultas han identificado las tendencias clave siguientes:

Aumento de la carencia de justicia

13. Incluso antes de la COVID-19, aproximadamente dos terceras partes de la población mundial carecían de capacidad de acceso significativo a la justicia. Aunque los argumentos económicos en favor de la inversión en justicia son claros y convincentes, las asignaciones al sector de la justicia se han reducido tanto en los presupuestos nacionales como en los de ayuda al desarrollo. Los sistemas de justicia se han visto gravemente afectados por la pandemia, pues las nuevas restricciones al acceso físico a los tribunales han coincidido con un acusado aumento de la necesidad de protección y servicios legales.
14. Para subsanar las carencias será necesario un apoyo político y económico constante al sector de la justicia. Se necesitarán también innovación y reformas para utilizar de manera más eficaz los recursos existentes a fin de garantizar la resolución pacífica y justa de los conflictos, hacer valer los derechos de los miembros más pobres y vulnerables de la sociedad y promover una recuperación más pacífica, justa y sostenible.

Aceleración del cambio climático

15. El cambio climático se ha descrito como el desafío definitorio de nuestros tiempos. Tenemos un estrecho margen de acción para evitar efectos graves e irreversibles que

amenazarán los ecosistemas globales, perturbarán el desarrollo económico y pondrán en peligro los medios de sustento y la seguridad de regiones enteras.

16. Los marcos jurídicos justos, efectivos e equitativos pueden ayudar a proteger el medioambiente, a la vez que promueven el desarrollo resiliente ante las emisiones de carbono. Un enfoque de la justicia climática basado en el Estado de derecho puede facilitar la acción concertada de ámbito nacional e internacional y capacitar a las comunidades afectadas por el cambio climático para reclamar sus derechos y participar en el desarrollo.

Revolución tecnológica

17. Muchas voces han predicho una “cuarta revolución industrial” inminente, impulsada por la automatización y por tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial. La crisis ha acelerado el ritmo del cambio tecnológico y está transformando nuestra manera de vivir y trabajar. La innovación digital puede ser un gran factor igualador y tiene un potencial enorme de mejora socioeconómica. Sin embargo, plantea también un riesgo tangible de uso indebido y podría dar lugar a nuevas formas de discriminación.
18. Particularmente en el sector de la justicia, los enfoques de la innovación digital inclusivos, basados en los derechos humanos y no discriminatorios pueden capacitar a las personas y los grupos que carecen tradicionalmente de acceso a las plataformas electrónicas para reclamar sus derechos y ayudar a reducir la creciente brecha digital.

Convulsión económica

19. La pandemia está causando la desaceleración económica más grave que se registra desde la Gran Depresión, bloqueando sectores económicos enteros y remodelando el comercio mundial. Ha provocado niveles históricos de desempleo, que han afectado de manera desproporcionada a quienes viven ya en la pobreza, los trabajadores y trabajadoras del sector informal y las personas con puestos de trabajo amenazados por la digitalización y la automatización.
20. El Estado de derecho puede ayudar a garantizar que el estímulo económico favorezca a los beneficiarios previstos previniendo la corrupción y los sobornos y promoviendo el acceso equitativo a los servicios públicos. Al posibilitar el comercio y la inversión y capacitar a las personas para encontrar oportunidades económicas, puede también promover y mantener la recuperación económica inclusiva.

Aumento de las desigualdades

21. Subyacente a los 17 objetivos de la Agenda 2030 está la visión de que ninguna persona debe quedar atrás, pero la brecha entre ricos y pobres existente dentro de las naciones y entre ellas no ha hecho más que aumentar. La COVID-19 la ha puesto de manifiesto, y se está viendo agravada por las injusticias y desigualdades arraigadas con que viven todavía innumerables personas. Su impacto se hace sentir con especial gravedad en las personas pobres, marginadas y vulnerables, que son menos capaces de mitigar los efectos de la crisis y dependen de servicios sociales y públicos desmantelados.

22. El Estado de derecho es clave para abordar las múltiples formas interseccionales e imbricadas de discriminación legal, social y económica promoviendo leyes y políticas más equitativas y dando prioridad a las necesidades de quienes mayor riesgo corren de quedarse atrás.

Desigualdades de género arraigadas

23. Veinticinco años después de la aprobación de la Declaración de Beijing, los avances en materia de igualdad de género siguen siendo lentos, desiguales y susceptibles de retroceso. El secretario general Guterres ha señalado que la desigualdad de género es el “mayor desafío a los derechos humanos”. Como se documentó en el informe conjunto de IDLO sobre la justicia para las mujeres en el contexto de la COVID-19, las mujeres y las niñas se han visto afectadas desproporcionadamente por la pandemia, lo que pone en peligro los avances recientes.
24. La reducción del acceso a las instituciones de justicia, el aumento de la violencia de género en la pareja, las crecientes violaciones de derechos humanos que sufren las mujeres trabajadoras –incluidas las que están en primera línea ante la crisis– y la aplicación de leyes discriminatorias plantean graves y constantes riesgos para la vida y los medios de sustento de las mujeres y se deben abordar con carácter prioritario.

Intensificación de los conflictos

25. Los conflictos y la fragilidad representan una de las mayores dificultades para el desarrollo sostenible. El Banco Mundial prevé que, en 2030, la proporción de la población mundial pobre que vivirá en situaciones frágiles y afectadas por conflictos habrá aumentado al 46 por ciento, frente al 17 por ciento de 2017. La COVID-19 está agravando las divisiones existentes en las sociedades y generando motivos de queja que, si no se abordan, darán lugar a mayor fragilidad, inestabilidad y violencia.
26. La construcción de sociedades más pacíficas obliga a abordar las causas básicas de los conflictos, muchas de las cuales están vinculadas a la injusticia y la exclusión. Los sistemas efectivos de justicia pueden ser clave para prevenir que las disputas y motivos de queja degeneren en conflictos y sentar las bases de la paz, la reconciliación y la recuperación económica.

Autoritarismo creciente

27. La COVID-19 ha reducido aún más el ya menguante espacio público para la consulta y la toma inclusiva de decisiones. Aunque su gravedad pueda justificar la imposición de restricciones de derechos circunscritas estrictamente a cada caso y de carácter temporal, en algunos contextos los gobiernos la han utilizado como pretexto para arrogarse amplios poderes de vigilancia y control y reprimir el debate y la disidencia. Con frecuencia, las restricciones generalizadas han tenido también efectos perjudiciales imprevistos, como el aumento de la inseguridad alimentaria.
28. Las leyes e instituciones efectivas pueden permitir a los gobiernos actuar de manera rápida y decisiva para responder a emergencias tales como la COVID-19, a la vez que previenen el ejercicio arbitrario o excesivo del poder y garantizan el respeto de los

derechos humanos. Garantizar una mayor transparencia, la consulta pública y el resarcimiento por las violaciones de derechos puede empoderar a las personas, mejorar la elaboración de políticas y ayudar a entender mejor las medidas de emergencia, apoyarlas y cumplirlas.

Reducción de la confianza pública

29. Las instituciones nacionales e internacionales tienen dificultades para atender la creciente demanda de justicia y buena gobernanza. La frustración generada por la corrupción, la desigualdad y la inacción ante problemas acuciantes ha menoscabado la confianza en los gobiernos y contribuido a fomentar y agravar los conflictos y las crisis humanitarias en el mundo. La pandemia ha disminuido aún más la confianza pública, pues a quienes se encargan de la elaboración de políticas les cuesta asumir el conjunto inusitadamente difícil de desafíos que les plantea.
30. Las manifestaciones de descontento popular acusan la insatisfacción con el *status quo*, pero con frecuencia son también indicadoras del deseo de contribuir al cambio positivo. Los gobiernos pueden participar en pie de igualdad con las personas en el desafío compartido de construir sociedades más pacíficas, justas e inclusivas por medio de mayor transparencia e integridad, la elaboración participativa de políticas y la satisfacción de las necesidades prioritarias de justicia. Mediante tales medidas, el Estado de derecho puede contribuir a restablecer la confianza pública y promover los enfoques basados en “la sociedad en su conjunto” que se necesitan para hacer realidad la visión transformadora de la Agenda 2030.

Una oportunidad para el cambio

31. En muchos aspectos, la COVID-19 es una llamada de alerta. Al poner de manifiesto de manera tan implacable nuestra vulnerabilidad y falta de preparación para las convulsiones y las crisis, ha hecho que resulte imposible seguir ignorando los problemas más acuciantes de la humanidad. Se necesita acción urgente para conservar lo que tanto ha costado ganar en materia de desarrollo y hacer avances en la consecución de los objetivos globales de paz, desarrollo y mantenimiento de un sistema internacional basado en normas.
32. Abordar los problemas globales requiere de cooperación, solidaridad y respeto del derecho internacional, incluido el derecho internacional de los derechos humanos. Potenciada por el Estado de derecho, la Agenda 2030 puede promover la renovación del multilateralismo, proporcionar un marco para que la comunidad internacional afronte en colaboración los desafíos compartidos, genere resistencia a las amenazas comunes y trace el rumbo hacia un futuro más pacífico, justo y sostenible.

B. Lecciones aprendidas de la Estrategia 2020

33. Durante el ciclo estratégico anterior, IDLO hizo valiosas contribuciones a la promoción del Estado de derecho y el desarrollo sostenible por medio de sus programas, trabajo de investigación y promoción de políticas a escala nacional, regional y mundial.
34. De acuerdo con los Objetivos de Impacto de la Estrategia 2020, IDLO contribuyó a empoderar a las personas y grupos ofreciendo vías de acceso a la justicia tales como proporcionar a quienes demandan justicia conocimientos, herramientas y aptitudes para hacer efectivos sus derechos. También promovimos el establecimiento de leyes justas e instituciones efectivas y que rindan cuentas apoyando la integridad y la capacidad institucionales y potenciando las oportunidades económicas y la sostenibilidad.
35. Gracias a la inversión en el desarrollo y diversificación de programas realizada en el curso de la Estrategia 2020, IDLO observó un considerable crecimiento de los ingresos de los programas, desarrolló una cartera más diversa geográfica y temáticamente y se labró un historial de implementación de programas complejos en algunos de los entornos operativos más difíciles del mundo.
36. Nuestro trabajo de promoción de políticas, basado en la experiencia programática de IDLO y apoyado por una investigación de calidad, puso de relieve la contribución del Estado de derecho al desarrollo sostenible, la igualdad de género y los derechos humanos. Sus importantes contribuciones a los diálogos globales sobre el ODS 16+, la justicia para las mujeres y las niñas y la justicia consuetudinaria e informal contribuyeron a mejorar el perfil de IDLO como defensora creíble del Estado de derecho y el acceso a la justicia.
37. El paso de IDLO de un modelo de implementación basado en proyectos a uno basado en programas sigue su curso y nos está ayudando a adoptar un enfoque temático más preciso y a mejorar la coherencia de nuestra cartera. Continuaremos con esta transición en el próximo ciclo estratégico.
38. Medir nuestro impacto e informar sobre este sigue siendo un importante aspecto susceptible de mejora. Sabemos que los programas sobre el Estado de derecho no suelen producir resultados inmediatos y que el impacto de las intervenciones puede resultar difícil de medir. IDLO afronta también desafíos en materia de seguimiento, agregación e información de los resultados en el plano institucional.
39. Para abordar estas cuestiones, hemos introducido unas nuevas directrices de seguimiento con el fin de apoyar la gestión basada en resultados de los programas y proyectos de IDLO y actualmente estamos poniendo a prueba herramientas y modelos innovadores para hacerlas operativas. Continuaremos dando prioridad a la mejora de nuestra capacidad para hacer seguimiento a los resultados, analizarlos y comunicarlos con iniciativas como la elaboración y aplicación de un marco estratégico de resultados y recursos.
40. Durante la Estrategia 2020, IDLO invirtió también en sus capacidades y sistemas internos. Dos logros significativos fueron la introducción de estructuras financieras acordes con la Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) y la producción por primera vez de estados financieros para 2019 en un formato acorde con las IPSAS.
41. Una importante iniciativa organizativa ha sido el desarrollo de una plataforma de recursos operativos. Se han implementado ya algunos de sus componentes, y una vez aplicada en su totalidad, la plataforma permitirá a IDLO aumentar la rapidez y eficiencia de los

procesos operativos, mejorar la estandarización y el cumplimiento normativo y generar y analizar datos. Otras reformas realizadas en materia de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entre ellas la migración de muchos de nuestros procesos al almacenamiento en la nube, han servido a IDLO para continuar con sus operaciones durante la pandemia sin apenas interrupciones, aun cuando la mayor parte de nuestro personal ha empezado a desempeñar sus funciones en teletrabajo.

42. En 2017 y 2018 se implantó un nuevo modelo de empleo con el fin de aplicar por primera vez a todo el personal de IDLO un marco común en materia de prestaciones y modalidades contractuales; será necesario revisar y ajustar su implementación en función de la experiencia.
43. Estas reformas han contribuido a aumentar la transparencia y la eficiencia y a garantizar la calidad, especialmente a medida que la Organización ha trasladado cada vez más sus operaciones al terreno. Aunque ha habido considerables cambios organizativos, es necesario consolidar y aprovechar las mejoras, garantizando que se adaptan a un entorno operativo que evoluciona rápidamente. Durante el próximo ciclo estratégico, nos esforzaremos también a incorporar las reformas reforzando nuestra capacidad de gestión del cambio e invirtiendo en aprendizaje del personal.
44. La experiencia de IDLO ha acusado también el impacto de las limitaciones de recursos en la capacidad de la Organización para ejecutar la planificación plurianual y la gestión sistemática del cambio. Algunas reformas, en particular las que requieren de considerable inversión, se han retrasado o implementado por fases debido a una falta de fondos no restringidos o etiquetados suficientes. Ese hecho subraya la importancia de que IDLO amplíe su base de recursos y consiga más financiación no restringida y de mayor predictibilidad mediante acuerdos plurianuales, a fin de hacer las inversiones necesarias en nuestro personal y sistemas y promover la innovación.

C. Ventajas comparativas de IDLO

45. En un sector del desarrollo repleto, con muchos actores trabajando sobre los mismos temas, es esencial priorizar nuestros recursos y centrar nuestra participación allí donde IDLO pueda aportar valor añadido a través de su mandato, programas y trabajo de investigación y promoción. Nuestras partes interesadas han identificado las siguientes ventajas comparativas de IDLO:
 - Mandato especializado en el Estado de derecho y atención especial al ODS16 en como habilitador de la Agenda 2030.
 - Conocimientos jurídicos y liderazgo intelectual en cuestiones de justicia, Estado de derecho, igualdad de género y desarrollo sostenible.
 - Estatus intergubernamental y capacidad para contribuir al diálogo global intergubernamental por medio de presencia en los centros de elaboración de políticas, incluidos Roma, Nueva York, Ginebra y La Haya.

- Presencia en el terreno, con sólidas redes nacionales en el país de trabajo, y relaciones de confianza con las entidades asociadas nacionales.
- Capacidad para trabajar en sentido “descendente” con las instituciones y en sentido “ascendente” para promover el acceso a la justicia y el empoderamiento jurídico.
- Experiencia de trabajo en diversos sistemas legales y en entornos frágiles, transicionales y sumamente complejos.
- Poder de convocatoria para movilizar coaliciones de múltiples partes interesadas en torno a cuestiones clave de interés global.
- Flexibilidad y agilidad, que ofrecen una buena rentabilidad de la inversión a los donantes y entidades asociadas nacionales.

III. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Visión

Un mundo en el que todas las personas viven con dignidad e igualdad al amparo del Estado de derecho.

Misión

Abogamos por la justicia centrada en las personas y promovemos el Estado de derecho para impulsar el desarrollo sostenible y ayudar a construir sociedades más pacíficas, inclusivas y resilientes.

Estado de derecho

El enfoque que aplica IDLO a su mandato está impulsado por nuestra visión de un mundo más justo e igualitario. Trabajamos para capacitar a los gobiernos, empoderar a las personas y fortalecer las instituciones para hacer efectivos la justicia, la paz y el desarrollo sostenible.

El Estado de derecho es un principio de gobernanza en el que todas las personas y entidades, incluido el propio Estado, rinden cuentas ante la ley.

IDLO cree que el Estado de derecho abarca equidad de procedimiento y resultados imparciales y justos. Requiere de leyes claras y prospectivas, que estén disponibles públicamente y reconocidas de manera procesalmente correcta por un poder judicial independiente. Incorpora también el elemento sustantivo de justicia, que hace hincapié en la igualdad, la imparcialidad y la ausencia de discriminación e incluye un compromiso con los principios democráticos y la buena gobernanza.

Lo que es más importante, el Estado de derecho supone proteger derechos. Sirve para proteger no sólo los derechos procesales mediante la supremacía de la ley, la seguridad jurídica y el debido proceso legal, sino también importantes derechos sustantivos por medio de un poder judicial independiente e imparcial y de leyes acordes con las normas internacionales de derechos humanos. El Estado de derecho hace efectivos los derechos humanos mediante salvaguardias constitucionales y jurídicas, instituciones para su implementación efectiva y para la rendición de cuentas, recursos judiciales y administrativos y empoderamiento jurídico de las personas para que accedan a la justicia y reclamen sus derechos.

Sólo mediante la aplicación de esta interpretación del Estado de derecho puede alcanzarse debidamente el ambicioso objetivo de la Agenda 2030 de “no dejar a nadie atrás”.

Valores

Todo el trabajo de IDLO se rige por los valores y principios siguientes:

Sostenibilidad

La sostenibilidad es un principio clave del desarrollo, decisivo para equilibrar las necesidades del presente con la protección de los derechos de las generaciones futuras. IDLO cree que el Estado de derecho es esencial para equilibrar equitativamente los complejos intereses que subyacen al desarrollo sostenible y para promover sus dimensiones económicas, sociales y medioambientales. IDLO se esfuerza por garantizar que lo logrado en materia de paz y desarrollo se mantiene a largo plazo, intentando tener impacto duradero en nuestros socios en el plano individual, institucional y, a la larga, social.



Enfoque centrado en las personas

Poner a las personas y sus necesidades y los derechos humanos en el centro de los sistemas de justicia es un aspecto esencial del enfoque de IDLO. Sea que trabajemos con los gobiernos, las instituciones de justicia, la sociedad civil o los sistemas de justicia consuetudinaria e informal, el objetivo final es garantizar que la justicia y las instituciones que contribuyen a administrarla se esfuerzan por proteger, empoderar y capacitar a las personas para disfrutar de sus derechos humanos y vivir con dignidad e igualdad.



Igualdad de género

La igualdad de género, incluida la capacidad de las mujeres y las niñas para disfrutar de la totalidad de sus derechos humanos y participar de manera significativa en todos los aspectos de la sociedad, es una dimensión clave de los derechos humanos y una condición necesaria para avanzar en la consecución de la Agenda 2030 entera. Dada su importancia decisiva, IDLO promueve la igualdad de género como una meta en sí misma e integrándola transversalmente en nuestro trabajo.



Responsabilización local

El Estado de derecho comporta tomar decisiones fundamentales y políticamente delicadas sobre la justicia, los derechos humanos y los principios y ayuda a definir la relación entre la persona y el Estado y la distribución del poder y los recursos en la sociedad. La mejor forma de tomar estas decisiones es que lo hagan aquéllos a quienes se aplican. Si las reformas legales han de ser sostenibles, no pueden estar dictadas por extraños, sino que han de tener impulso local y responsabilización nacional en el sentido más amplio posible.



Derechos humanos

Los derechos humanos limitan el ejercicio arbitrario del poder y capacitan a las personas para hacer rendir cuentas a los gobiernos. Ayudan a aportar el contenido sustantivo esencial del derecho y dan significado al Estado de derecho en cuanto principio distinto de la mera aplicación de la ley. IDLO sitúa su trabajo en un sistema de derechos y obligaciones correspondientes establecido por el derecho internacional y regido por los principios de igualdad, no discriminación, participación, transparencia y rendición de cuentas.



Pluralismo jurídico

IDLO aprecia que los países tengan tradiciones jurídicas diversas y las personas resuelvan sus conflictos por muchos medios distintos. Asumimos el compromiso de colaborar con la pluralidad de sistemas jurídicos de manera que aumenten la capacidad de las personas para acceder a la justicia y hacer efectivos sus derechos, conforme a las normas internacionales.



Transparencia y rendición de cuentas

IDLO asume el compromiso de mantener los más altos niveles de transparencia y rendición de cuentas. Reconocemos la importancia de rendir cuentas de nuestros resultados y del uso responsable de nuestros recursos y continuaremos garantizando la transparencia y rendición de cuentas para nuestros socios, beneficiarios, órganos de gobierno y partes interesadas.



Asociación

Nuestros problemas más acuciantes trascienden las fronteras y sólo pueden abordarse de manera efectiva por medio de la cooperación y la solidaridad internacionales. El avance en la construcción de sociedades más pacíficas, justas e inclusivas requiere del esfuerzo de “la sociedad en su conjunto”. IDLO concede un gran valor al trabajo en colaboración con una amplia gama de actores en el plano internacional, regional y nacional para poner en común conocimientos y recursos, reforzar nuestra capacidad de convocatoria y maximizar nuestro impacto.



IV. PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024

46. En una época de trastornos y convulsión extraordinarios, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representa tanto las máximas aspiraciones de la humanidad como el mejor modelo a seguir para abordar nuestros problemas compartidos.
47. La Agenda 2030 hace mucho hincapié en la justicia y el Estado de derecho y en los principios de equidad, igualdad y no discriminación, especialmente destacados en el ODS 16 y entrelazados en los 17 ODS. Proporciona un marco universalmente aceptado para promover la acción colectiva sobre los problemas compartidos, generar resiliencia ante las amenazas futuras y alcanzar los objetivos globales de la paz y el desarrollo. Las metas e indicadores de la Agenda 2030 están basados en las normas de derechos humanos y hacen hincapié en “las responsabilidades de todos los Estados [...] de respetar, proteger y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos”. Su implementación ha de ser coherente con el derecho internacional de los derechos humanos.
48. La Cumbre ODS de 2019 advirtió de que el mundo no estaba en vías de cumplir la Agenda 2030. La COVID-19 y su impacto no sólo amenazan interrumpir el avance en la consecución de los ODS, sino que también ponen en peligro los logros que tanto ha costado conseguir en muchos aspectos de los pilares sociales, económicos y medioambientales del desarrollo sostenible.
49. Los sistemas de justicia pueden contribuir a abordar las desigualdades limitando el ejercicio arbitrario e injusto del poder y garantizando que todas las personas puedan disfrutar de sus derechos humanos, incluidas las que se encuentran en situación de marginación y vulnerabilidad. Los sistemas de justicia son también esenciales para hacer valer los principios democráticos y cuestionar las leyes, políticas, normas sociales y estereotipos discriminatorios que impiden que las personas hagan realidad su potencial de desarrollo.
50. El Estado de derecho puede desempeñar una función clave en el mantenimiento de la paz ayudando a abordar las causas básicas de los conflictos y la inseguridad, que a menudo radican en problemas como la discriminación y la marginación, la falta de respeto de los derechos humanos, la distribución desigual de los bienes y servicios públicos, la corrupción, la impunidad y la falta de rendición de cuentas.
51. IDLO abogó por la inclusión del ODS 16 en la Agenda 2030 y se ha esforzado por potenciar la contribución esencial del Estado de derecho al mantenimiento y consolidación de la paz y el desarrollo. El ODS 16 es un motor esencial de la Agenda 2030 y representa la relación de interdependencia y fortalecimiento mutuo entre los derechos humanos, la gobernanza democrática y el Estado de derecho.
52. El Plan Estratégico 2021-2024 está anclado en la Agenda 2030. Establece la visión y misión de la Organización. El Plan tiene dos Objetivos Estratégicos y seis Metas Estratégicas que están interconectadas y reflejan nuestra interpretación del Estado de derecho como resultado y como factor habilitador de la paz y el desarrollo sostenible, así como nuestro compromiso de maximizar la contribución del Estado de derecho a la creación de un futuro más pacífico, justo y equitativo.

53. IDLO ha identificado también cuatro Habilitadores organizativos para reforzar aspectos clave de nuestras operaciones al fin de alcanzar nuestros Objetivos Estratégicos y producir los resultados de alta calidad que nuestros socios esperan.

54. El Plan Estratégico está estructurado de la siguiente manera::

Objetivos y Metas Estratégicos

- **Objetivo Estratégico 1: Los sistemas de justicia son más eficaces y sensibles a las necesidades de las personas:** promoveremos sistemas de justicia que sean más eficaces y sensibles a las necesidades de las personas por medio de:
 - **Meta Estratégica 1: Empoderar a quienes demandan justicia:** empoderar a las personas para acceder a la justicia y reclamar sus derechos humanos por vías formales e informales, incluidas las plataformas digitales, y promover una toma participativa de decisiones en las comunidades que sea inclusiva respecto a la sociedad civil;
 - **Meta Estratégica 2: Hacer que las leyes y las instituciones trabajen para las personas:** promover reformas jurídicas inteligentes, posibilitar la prestación de servicios esenciales de justicia, reforzar las cadenas de justicia penal, combatir la corrupción y aumentar la rendición de cuentas, y potenciar la innovación digital equitativa, y
 - **Meta Estratégica 3: Subsana las carencias de justicia de las mujeres y las niñas:** complementar la incorporación de la perspectiva de género con intervenciones centradas, para contribuir a que las mujeres y las niñas disfruten plenamente de sus derechos humanos, por medio, entre otras cosas, de la eliminación de las leyes discriminatorias; promover la participación de las mujeres en el sector de la justicia, y combatir la violencia de género.
- **Objetivo Estratégico 2: El Estado de derecho impulsa la paz y el desarrollo sostenible:** A través del prisma de los ODS 16 y 5, IDLO promoverá la contribución del Estado de Derecho a la realización de los derechos humanos y las diferentes dimensiones de la paz y el desarrollo sostenible de acuerdo con nuestro mandato, recursos y ventaja comparativa en las áreas siguientes:
 - **Meta Estratégica 4: Desarrollo económico inclusivo:** promover marcos jurídicos capacitadores, reforzar la capacidad gubernamental para hacer cumplir la legislación comercial y económica, negociar e implementar acuerdos de inversión y resolver conflictos, y apoyar el empoderamiento económico de las mujeres y las niñas;
 - **Meta Estratégica 5: Justicia climática y uso sostenible de los recursos naturales:** apoyar la realización de los derechos medioambientales y la justicia climática, promover el desarrollo resistente al clima y el aumento del acceso a la tierra y los recursos naturales y reforzar la seguridad alimentaria para los grupos marginados y vulnerables, y
 - **Meta Estratégica 6: Una vida saludable y bienestar para todas las personas:** promover la mejora del acceso a los servicios de salud, apoyar la preparación ante pandemias y reforzar la capacidad reguladora y fiscal para prevenir y gestionar las enfermedades no transmisibles.

Habilitadores

- **Habilitadores organizativos:** IDLO ha identificado cuatro Habilitadores organizativos para reforzar nuestra capacidad de consecución de los Objetivos Estratégicos de la manera siguiente:
 - **Habilitador 1: Aumentar la innovación, la integración y el impacto** mejorando la calidad de las intervenciones, fomentando los enfoques innovadores y multisectoriales, desarrollando una base de información para la promoción de políticas y la toma de decisiones y mejorando nuestra capacidad de producir resultados e informar sobre ellos;
 - **Habilitador 2: Invertir en las personas** por medio de un enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos, que incluya mejoras en la contratación, la planificación de la fuerza de trabajo, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo profesional;
 - **Habilitador 3: Mejorar los sistemas y procesos** adoptando formas más inteligentes, verdes y flexibles de trabajar; impulsando la tecnología y la innovación digital; aumentando la transparencia y la rendición de cuentas, y promoviendo una mayor comunicación interna; y
 - **Habilitador 4: Aplicar un enfoque estratégico de las asociaciones** con iniciativas, claras, priorizadas y mutuamente reforzadoras para aumentar el alcance y la comunicación, propugnar el Estado de derecho, diversificar y aumentar el apoyo político y económico.
- IDLO adoptará un Plan de Acción transversal sobre Género para promover la igualdad de género e incorporar la perspectiva de género a todo nuestro trabajo.

El enfoque de IDLO hace hincapié también en tres elementos transversales:

55. **Inclusión** En un momento de desigualdad extrema y aumento de la discriminación, los principios de “no dejar a nadie atrás” y “llegar primero a los más rezagados” son esenciales para la cuestión de dónde y cómo IDLO participará. Aunque la crisis ha mostrado que ningún país es inmune a la fragilidad, sus efectos más graves se han hecho sentir en las personas pobres, marginadas y vulnerables.

IDLO centrará sus esfuerzos en quienes viven en condiciones de injusticia y desigualdad y están sometidos a formas interseccionales e imbricadas de discriminación, como son las mujeres y las niñas, las personas que viven en situaciones de conflicto e inseguridad, la juventud y la infancia, y las personas refugiadas y migrantes. Aunque el mandato y las operaciones de IDLO son de ámbito mundial, continuaremos trabajando con países de todo el espectro del desarrollo y daremos prioridad a las intervenciones en escenarios frágiles y afectados por conflictos, incluidos en los países en proceso de transición democrática, y en los menos adelantados y en desarrollo.

56. **Integración:** Exámenes independientes, así como la experiencia de IDLO, muestran que las intervenciones integradas y multidisciplinarias son más efectivas al abordar problemas

complejos e interconectados tales como el cambio climático, los conflictos y la desigualdad de género.

Nos esforzaremos por promover enfoques más holísticos e individualizados, especialmente idóneos para abordar problemas específicos de justicia y desarrollo y satisfacer las necesidades de quienes demandan justicia. Tal planteamiento es observable, por ejemplo, en el enfoque centrado en las víctimas que aplica IDLO a la lucha contra la violencia de género, que incluye intervenciones coordinadas junto con vías de prestación de servicios jurídicos, médicos y sociales que ayudan a prevenir la violencia, aumentar la rendición de cuentas y apoyar a las supervivientes.

Fortaleceremos también los vínculos entre los distintos aspectos de nuestro trabajo, garantizando que nuestros programas continúan configurando nuestras políticas, nuestra investigación y nuestra labor de promoción a la vez que se benefician de ellas.

57. **Innovación:** Un entorno externo que evoluciona rápidamente nos obliga no sólo a asumir desafíos nuevos y cambiantes, sino también a reflexionar sobre el modo en que trabajamos, renovarlo y adaptarlo. En el curso del próximo ciclo estratégico, IDLO dará prioridad a la innovación basándose más en datos, fomentando ideas y áreas nuevas e invirtiendo en ellas, y aumentando nuestra capacidad para aprender tanto de los éxitos como de los errores.

58. El Marco Estratégico siguiente ofrece una perspectiva general del plan:

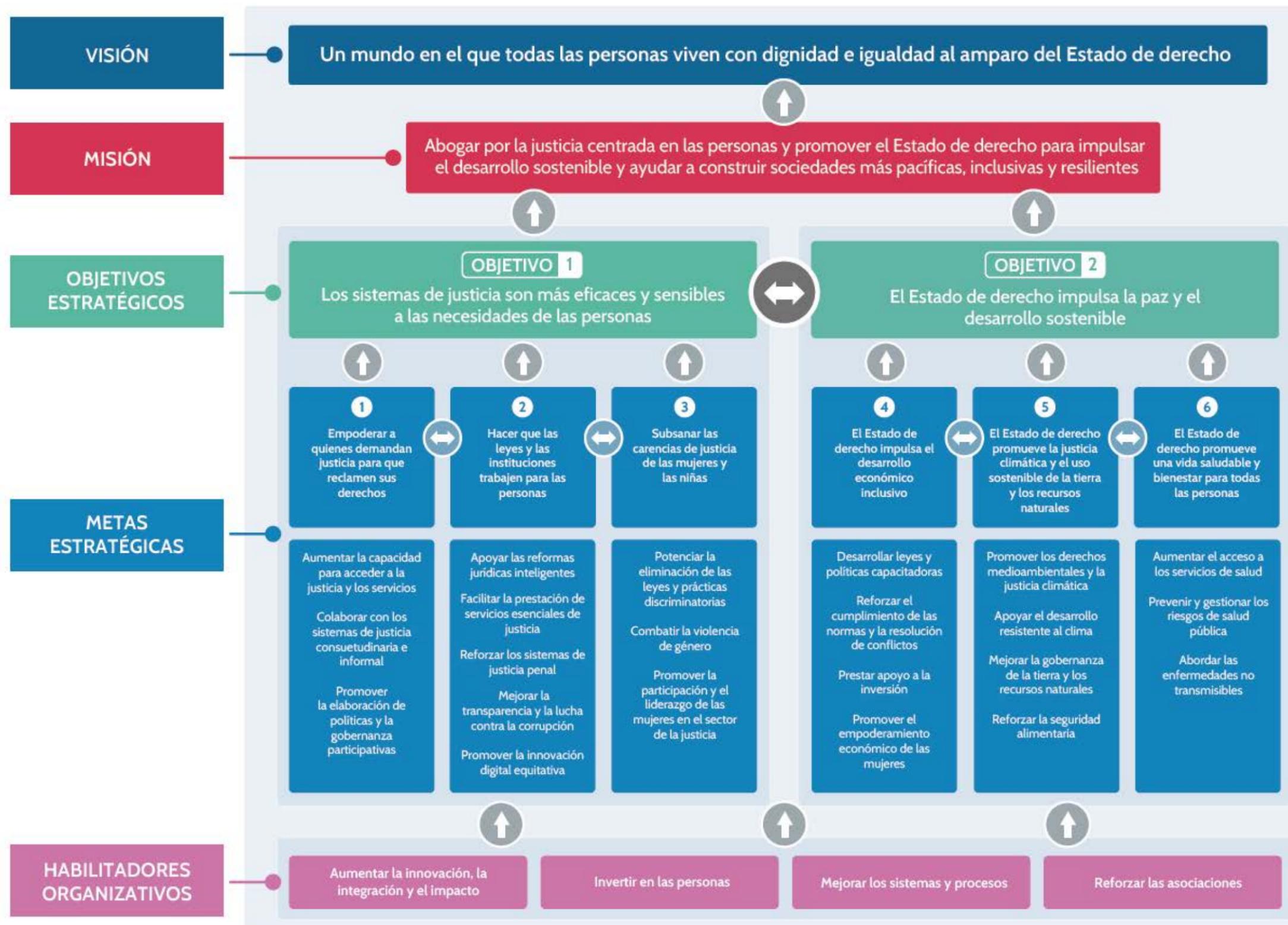


Diagrama 1: Marco Estratégico 2021-2024 de IDLO

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



Diagrama 2: Enfoque de IDLO de la justicia centrada en las personas

59. La justicia sólo se hace realidad en la vida cuando las personas pueden acceder a ella. Sin embargo, para la mayor parte de la población mundial, la justicia es inalcanzable, porque las personas no disponen del recurso o de los medios necesarios para llegar a un tribunal, porque no conocen sus derechos o no pueden disfrutarlos, porque la ley las excluye, porque los procedimientos son demasiado complicados, porque las causas se prolongan durante años, porque sus comunidades no tienen a nadie que las defienda, porque están olvidadas.

60. El Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO está basado en el concepto de “justicia centrada en las personas”. Se rige por la idea de que, en el mundo, las personas utilizan diversas vías para pedir resarcimiento por las injusticias sufridas y resolver sus conflictos. Tiene por objeto empoderar a quienes demandan justicia y hace hincapié en que los sistemas de justicia deben configurarse en torno a un mejor conocimiento de las necesidades de las personas y sus derechos humanos. La justicia centrada en las personas da prioridad a las reformas y las innovaciones que aumentan el acceso y la inclusión y producen resultados más justos y satisfactorios para los titulares de derechos.
61. La capacidad de resolver los conflictos, pedir reparación por las violaciones de derechos humanos y acceder a los servicios públicos esenciales reviste especial importancia en los contextos de crisis y emergencia. Es así, en particular, en el caso de las personas que viven ya en condiciones de pobreza, desigualdad e inseguridad, que son las que más necesitan el apoyo y la protección de la ley.
62. En este contexto, subsanar las carencias de justicia y promover una recuperación justa, sostenible y equitativa de la COVID-19 requerirá de inversión, innovación y reconfiguración de los sistemas de justicia en torno a los problemas más acuciantes.
63. IDLO asume el compromiso de promover sistemas de justicia más eficaces y sensibles por medio de las Metas Estratégicas siguientes:

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

64. El empoderamiento jurídico es un enfoque “ascendente” del apoyo a quienes demandan justicia, en particular a las personas que viven en condiciones interseccionales e imbricadas de pobreza, desigualdad y marginación. Tiene por objeto dotarles de los conocimientos y herramientas necesarios para involucrarse en las leyes e instituciones que afectan a su vida cotidiana, desde los actores de la justicia consuetudinaria e informal hasta los proveedores locales de servicios públicos y sociales.
65. Los ciudadanos y ciudadanas empoderados son también más capaces de participar en los procesos de toma de decisiones en el plano comunitario, ayudando a generar mayor confianza en el sistema de justicia y las instituciones públicas, particularmente en las situaciones frágiles y de conflicto.
66. IDLO trabaja, tanto directamente como en asociación con la sociedad civil, para promover el conocimiento de los derechos, la alfabetización jurídica, la asistencia legal gratuita y otros servicios de ayuda y asesoramiento. Se nos reconoce como organización líder en el campo de la justicia alternativa y pluralista y tenemos un historial demostrado de prestación de ayuda a las comunidades para que interactúen con los tomadores de decisiones.
67. De acuerdo con nuestro compromiso de llegar primero a los más rezagados, IDLO dará prioridad a las necesidades y los derechos humanos de las personas marginadas y vulnerables y a las que sufren desigualdad o discriminación. Nuestro trabajo hará especial hincapié en el empoderamiento de las mujeres y las niñas, la juventud, las personas refugiadas y migrantes y las personas que están en situación de marginación o vulnerabilidad para garantizar que pueden disfrutar plenamente de sus derechos humanos, consagrados en el derecho internacional de los derechos humanos, así como en instrumentos regionales y nacionales de derechos humanos, incluidos la Declaración

Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Con este enfoque intentaremos empoderar a las personas para que reclamen sus derechos humanos, participen plenamente y significativamente en la sociedad en condiciones de igualdad y combatan la discriminación jurídica y de otra índole.

68. Trabajaremos para:

- **Aumentar la capacidad de las personas para acceder a la justicia y los servicios:** IDLO se esforzará por aumentar la capacidad de quienes demandan justicia para acceder a los tribunales y a otros mecanismos judiciales y cuasi judiciales, e interponer recursos e interactuar de manera efectiva con los organismos encargados de hacer cumplir la ley y otros proveedores de servicios para reclamar sus derechos humanos. Puesto que los servicios públicos están migrando cada vez más a plataformas digitales, nos esforzaremos también por promover la capacidad de las mujeres y las niñas y de los grupos marginados y vulnerables para acceder a ellos en condiciones de igualdad.
- **Colaborar con los sistemas de justicia consuetudinaria e informal:** La mayoría de las disputas del mundo se resuelven por medio de sistemas de justicia consuetudinaria e informal. Los mecanismos informales suelen ser más rápidos, baratos y accesibles y pueden desempeñar una importante función de reducción de la carga de los sistemas de justicia formal. Sin embargo, a menudo no reconocen los derechos de las mujeres, los niños y las niñas y los grupos vulnerables, que son los que más tienden a utilizar tales sistemas. El compromiso de IDLO ayudará a aumentar el acceso a la justicia de los usuarios de sistemas consuetudinarios e informales de justicia y promoverá reformas para generar un mayor respeto y el disfrute pleno de los derechos humanos para todas las personas, incluidas las mujeres y las niñas, así como quienes pertenecen a grupos vulnerables y desfavorecidos y demandan justicia.
- **Promover la participación en la elaboración de políticas y la gobernanza comunitarias:** Como organización intergubernamental que presta apoyo jurídico e institucional a los gobiernos y trabaja en el plano comunitario, IDLO se encuentra en una buena posición para brindar apoyo a las comunidades y la sociedad civil cuando interactúan con quienes se encargan de tomar las decisiones. Promoveremos procesos participativos e inclusivos, particularmente en el plano del gobierno local, para ayudar a generar confianza mutua y garantizar mayor rendición de cuentas.

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

69. Las instituciones con buen funcionamiento protegen lo conseguido en materia de desarrollo creando resiliencia frente a convulsiones y crisis como la COVID-19. Hacen valer los derechos humanos, prestan servicios esenciales, previenen la inseguridad, mantienen la paz y sientan las bases de la recuperación.

70. Hacer que las instituciones de justicia sean más eficaces, accesibles y transparentes y rindan cuentas constituye un importante desafío para los actores nacionales y por igual para los socios internacionales del ámbito del desarrollo, particularmente en los contextos frágiles y afectados por conflictos.

71. La falta de voluntad política, la inversión insuficiente crónica y las leyes y procedimientos a menudo desfasados provocan que las instituciones de justicia gestionen un gran volumen de casos con capacidad limitada y recursos insuficientes. Ahora se enfrentan también a la abrumadora tarea de ocuparse del creciente número de violaciones de derechos humanos, conflictos y dificultades legales y normativas generados por la COVID-19, incluso cuando su capacidad de funcionamiento está limitada por restricciones de salud pública. A fin de afrontar estas dificultades, cumplir eficazmente sus mandatos y contribuir a la paz y el desarrollo sostenible, los sistemas de justicia necesitarán adaptarse, innovar y abordar las necesidades de justicia más acuciantes.
72. Ayudar a capacitar a las instituciones de justicia para prestar servicios esenciales, particularmente en los países que están en situaciones de conflicto y fragilidad o saliendo de ellas, es el mayor componente de las operaciones de IDLO. La reforma institucional fructífera se produce en múltiples niveles y requiere de liderazgo nacional fuerte, apoyo público y participación internacional constante. IDLO intenta proporcionar un apoyo que favorezca las prioridades nacionales y está fundado en el conocimiento de los contextos sociales, culturales y políticos en que trabajamos.
73. Trabajaremos para:
- **Apoyar las reformas jurídicas inteligentes:** Ayudaremos a capacitar a las entidades asociadas, incluidas las instituciones de justicia, los órganos ejecutivos y los parlamentos, para elaborar leyes y políticas por medio de procesos inclusivos y participativos. IDLO promoverá las reformas jurídicas basadas en datos, configuradas por un conocimiento exhaustivo de las necesidades de justicia y las aportaciones de las ciencias sociales y de la conducta, para fomentar la prevención, evitar el agravamiento de los conflictos, promover resultados más justos y reducir la carga de los sistemas de justicia.
 - **Facilitar la prestación de servicios esenciales de justicia:** Trabajaremos con las instituciones de justicia, incluidos los tribunales, fiscalías, defensorías públicas, órganos de atención de denuncias y supervisión, agencias anticorrupción, ministerios de justicia e instituciones nacionales de derechos humanos, para, de acuerdo con nuestro mandato y nuestras ventajas comparativas, aumentar su capacidad para prestar servicios de justicia esenciales. IDLO ayudará a las entidades de justicia asociadas a:
 - establecer mecanismos institucionales, incluidos sistemas de recopilación y análisis de datos y gestión de casos, para conocer las necesidades de justicia y asignar los recursos de mejor manera;
 - implementar reformas institucionales y sectoriales con fundamentación política y responsabilización y dirección nacional, particularmente en los contextos frágiles, transicionales y afectados por conflictos;
 - aumentar y aplicar la capacidad para ejercer funciones básicas y mandatos institucionales de acuerdo con las normas y compromisos internacionales en materia de derechos humanos y Estado de derecho;
 - resolver los desafíos de justicia provocados por la COVID-19, lo que incluye facilitar la selección de casos, prestar mayor protección a quienes demandan justicia y tienen necesidades especiales, agilizar el resarcimiento por

violaciones de derechos y acelerar la resolución de las pequeñas reclamaciones y conflictos.

- **Reforzar los sistemas de justicia penal:** Los sistemas de justicia efectivos, justos y humanos pueden desempeñar una importante función en la consolidación de la paz y la promoción de la recuperación tras los conflictos abordando la impunidad e incentivando la colaboración pacífica. IDLO se esforzará por reforzar la capacidad y la coordinación en toda la cadena de justicia penal para promover la rendición de cuentas en las fases de investigación, enjuiciamiento, sentencia y respuesta tras el juicio. Apoyaremos un mayor respeto de los derechos de las víctimas, la reintegración y rehabilitación de las personas presas – por medio, entre otras cosas, de enfoques innovadores de justicia restaurativa – y la incorporación de la igualdad de género al sistema de justicia penal.
- **Mejorar la lucha contra la corrupción y la transparencia:** Ayudaremos a capacitar a las entidades asociadas para combatir la corrupción y promover mayor transparencia, rendición de cuentas e integridad en las instituciones públicas, particularmente en el sector de la justicia. La promoción de la independencia e integridad del poder judicial seguirá siendo una prioridad central. El enfoque que aplica IDLO a la lucha contra la corrupción coincide con lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción e incluye apoyo a las medidas preventivas, penalización y aplicación de la ley, cooperación internacional, recuperación de activos, asistencia técnica e intercambio de información.
- **Promover la innovación digital equitativa:** Las plataformas digitales son un componente cada vez más importante de los sistemas de justicia y la administración pública y pueden aumentar la eficiencia, la rapidez y la transparencia. Tras la COVID-19 las plataformas digitales revestirán aún más importancia. Apoyaremos las innovaciones digitales, como los tribunales informatizados y otros mecanismos de justicia electrónica, que mejoren la prestación de servicios y promuevan el acceso justo y equitativo de todas las personas a la justicia, con especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y los grupos pobres, marginados y vulnerables.

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

74. La justicia para las mujeres es ante todo un derecho humano, reflejado en tratados y compromisos internacionales como la Carta de las Naciones Unidas, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y muchos otros instrumentos, resoluciones y declaraciones. La igualdad de género, incluida la capacidad de las mujeres y las niñas para disfrutar plenamente de sus derechos humanos, es un aspecto clave de la Agenda 2030, especialmente en los ODS 5 y 16.
75. Los datos muestran que invertir en justicia para las mujeres produce también considerables réditos en materia de desarrollo humano, crecimiento económico y paz. Sin embargo, a menudo las leyes e instituciones discriminan a las mujeres y las niñas o son insensibles a sus necesidades, y las iniciativas tomadas para aumentar su acceso a la justicia no atraen apoyo o inversión suficientes.
76. La COVID-19 ha afectado de manera desproporcionada a las mujeres y las niñas, aumentando la discriminación y las violaciones de derechos humanos, poniendo vidas y

medios de sustento en peligro y amenazando con revertir los frágiles avances conseguidos en materia de igualdad de género.

77. IDLO integrará la igualdad de género en todo su trabajo para garantizar que las mujeres y las niñas están empoderadas para reclamar sus derechos y que las instituciones pueden hacerlos valer y son sensibles a sus necesidades de justicia. Asimismo, para ayudar a reducir la brecha de género, nos esforzaremos, por medio de intervenciones selectivas, en abordar las barreras que impiden a las mujeres y las niñas ejercer sus derechos humanos. IDLO trabajará para:

- **Potenciar la eliminación de las leyes y prácticas discriminatorias:** En muchos contextos, la ley va en contra de las mujeres y las niñas, por ejemplo, excluyéndolas de puestos de autoridad pública o limitando su derecho a tener bienes en propiedad o a trabajar en determinados sectores. Pero puede también ser un poderoso medio de empoderamiento, al proteger el disfrute pleno de los derechos humanos de las mujeres, ayudarlas a acceder a servicios esenciales y promover su igualdad y dignidad.

IDLO trabajará con una amplia variedad de entidades asociadas, incluida ONU Mujeres, para facilitar la revocación de las leyes y los procesos normativos y reguladores discriminatorios que afectan directamente e indirectamente a las mujeres y las niñas.

- **Combatir la violencia de género:** El aspecto predominante del planteamiento de IDLO con respecto al género es la eliminación de la violencia por motivos de género. Nos esforzaremos por abordar el alarmante aumento de la violencia de género como consecuencia de las restricciones a la movilidad impuestas a causa de la pandemia y la incapacidad de las supervivientes para acceder a servicios de protección y apoyo.

IDLO apoyará a las entidades asociadas en la aplicación de un enfoque multidimensional para abordar la violencia de género que reúne al sector de la justicia, la sociedad civil y los actores médicos con el fin de implementar medidas preventivas, reforzar la investigación, enjuiciamiento y sentencia de los delitos contra las mujeres y brindar protección y apoyo a las supervivientes.

- **Promover la participación y el liderazgo de las mujeres en el sector de la justicia:** Un número creciente de investigaciones indican que las profesionales de justicia contribuyen a mejorar el acceso de las mujeres a la justicia atendiendo sus necesidades específicas de justicia en una variedad de cuestiones. IDLO aboga por el aumento de la participación de las mujeres en el sector de la justicia por medio de programas dirigidos a promover su inclusión y plena participación como juezas, fiscales, abogadas y agentes de policía.

Durante el próximo ciclo estratégico, IDLO continuará apoyando una participación más efectiva de las profesionales de justicia en el sector de la justicia de ámbito nacional e internacional para garantizar que las mujeres desempeñan una función activa en la configuración de los sistemas de justicia, no sólo como demandantes de justicia, sino también como responsables de la elaboración de políticas.

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



Diagrama 3: El Estado de derecho como habilitador de la Agenda 2030

78. La Agenda 2030 –con un conjunto exhaustivo y universalmente aplicable de objetivos– ha sido calificada de “declaración de interdependencia”. Reconoce las relaciones intrínsecas entre los pilares económico, social y medioambiental del desarrollo sostenible.
79. Además de contribuir a alcanzar logros sustanciales en la consecución de la paz y el desarrollo sostenible por medio de sistemas de justicia más efectivos y centrados en las personas, el Estado de derecho es un factor clave a la hora de ayudar a catalizar los avances en una amplia variedad de objetivos y metas de la Agenda 2030 en su totalidad. Muchos de los ODS se basan implícitamente en los principios de inclusividad, equidad y no discriminación y requieren de la creación de nuevos marcos reguladores y jurídicos y de capacidad institucional para su consecución.
80. El marco del ODS 16+ vincula los avances en el Estado de derecho a 36 metas relacionadas con la paz, la justicia y la inclusión en toda la Agenda 2030. El Estado de derecho es también un habilitador transversal de los 17 ODS, porque potencia el tipo de mecanismos institucionales y procesos justos y basados en normas que se necesitan para promover los enfoques integrados y basados en la “sociedad en su conjunto” que requiere el desarrollo sostenible.

81. IDLO considera los ODS 16 y 5 como un prisma a través del cual el Estado de derecho puede acelerar los avances en toda la Agenda 2030. Durante el próximo ciclo estratégico, promoveremos la contribución del Estado de derecho a la paz y a la Agenda 2030 por medio de papel habilitador esencial que desempeñan ambos objetivos. De acuerdo con nuestro mandato, recursos y ventajas comparativas, centraremos nuestros esfuerzos en proteger y acelerar los avances en los ODS relacionados con el desarrollo económico, el cambio climático, la alimentación y la nutrición, y la salud por medio de las Metas Estratégicas siguientes:

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

82. Los marcos jurídicos económicos y comerciales claros y efectivos promueven el comercio, la inversión y el crecimiento económico. Garantizan estabilidad y confianza, frenan la conducta coercitiva y predatoria y aumentan la competencia. La existencia de buenas leyes y reglamentos es una condición previa para nivelar el terreno de juego de los actores económicos, apoyando el emprendimiento y la innovación y reforzando la capacidad de las empresas pequeñas y de mediano tamaño.

83. La crisis económica desatada por la COVID-19 ha golpeado a las economías, provocado niveles históricos de desempleo, particularmente juvenil, y generado gran número de conflictos comerciales y bancarrotas en todo el mundo. También ha acelerado la reordenación del comercio mundial y dará origen a nuevas industrias y profesiones, siquiera porque altera los sectores y medios de vida existentes.

84. El apoyo a los países en desarrollo para promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible por medio del Estado de derecho conformó la creación de IDLO y sigue siendo parte esencial de nuestra misión. La magnitud de la crisis ha reafirmado la urgencia e importancia de nuestro trabajo sobre el desarrollo económico inclusivo.

85. Haciendo hincapié en las personas pobres, vulnerables y que más riesgo corren de quedar atrás, IDLO apoyará a las entidades asociadas en la elaboración de leyes y políticas para promover el crecimiento económico inclusivo. Ayudaremos a garantizar que las medidas extraordinarias tales como la ayuda y el estímulo económicos se aplican equitativamente y que los conflictos comerciales se resuelven de manera justa y eficiente. Trabajaremos para:

- **Desarrollar leyes y políticas capacitadoras:** Apoyaremos a nuestros socios para que elaboren leyes y políticas que promuevan la recuperación económica sostenible y equitativa e impulsen el crecimiento económico.
- **Reforzar el cumplimiento de las normas y la resolución de conflictos:** IDLO ayudará a aumentar la capacidad nacional para hacer cumplir la legislación comercial y económica y resolver los conflictos comerciales por medio de los tribunales, así como del arbitraje, la mediación y otros mecanismos de resolución alternativa de disputas.
- **Prestar apoyo a la inversión:** Aprovecharemos nuestra experiencia en la prestación de apoyo a los países menos adelantados para reforzar su capacidad de negociar y aplicar acuerdos de inversión y comercio sostenibles y resolver conflictos de inversión. IDLO intentará ampliar su apoyo a las naciones sin litoral y otros países en desarrollo.

- **Promover el empoderamiento económico de las mujeres:** Las mujeres encuentran numerosos obstáculos jurídicos, económicos, sociales y prácticos para ejercer de manera significativa sus derechos económicos y sociales, que abarcan desde leyes y prácticas sociales discriminatorias hasta falta de acceso a profesionales del derecho y mecanismos de resolución de conflictos. IDLO trabajará con las entidades asociadas para identificar y abordar los obstáculos sistémicos con el fin de garantizar a las mujeres el disfrute de sus derechos humanos de índole económica y realizar su potencial de emprendimiento.

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

86. El cambio climático representa la mayor amenaza al desarrollo sostenible y ha sido identificado por muchos observadores como el problema más acuciante de nuestros tiempos. La Agenda 2020 reconoce, en el ODS 13 (acción climática), que se trata de una cuestión transversal, con efectos desproporcionados en las personas vulnerables y marginadas –en particular los jóvenes– que viven en países de bajos ingresos y frágiles, que son los que menos han contribuido al cambio climático. El impacto se distribuye también de manera desigual a lo largo del tiempo, pues serán las generaciones futuras las que afrontaran las consecuencias de las decisiones actuales.
87. El cambio climático es un multiplicador de amenazas, que altera los medios de sustento, especialmente en las zonas rurales; aumenta la migración y el desplazamiento, y menoscaba la capacidad del Estado para garantizar la seguridad humana. Genera mayor competencia por la tierra y los recursos naturales, lo que exacerba la violencia y los conflictos, particularmente en los contextos frágiles.
88. IDLO aprovechará su experiencia para abordar la dimensión del Estado de derecho del cambio climático y el uso sostenible de la tierra y de los recursos naturales, que sigue siendo un aspecto relativamente poco explorado de la agenda mundial de desarrollo. Trabajaremos en la intersección del derecho y la justicia climática, la biodiversidad, la seguridad alimentaria y la gobernanza de los derechos relativos a la tierra y los recursos naturales para:
- **Promover los derechos medioambientales y la justicia climática:** Apoyaremos el empoderamiento de las comunidades, en especial las mujeres, las personas jóvenes, los grupos indígenas y otras poblaciones marginadas, para reclamar los derechos medioambientales y participar en los procesos de toma de decisiones.
 - **Apoyar el desarrollo resiliente al clima:** IDLO ayudará a reforzar los marcos reguladores y la capacidad institucional en todos los sectores y colaborará con las partes interesadas por medio de enfoques inclusivos y basados en los derechos, particularmente en los contextos frágiles y en desarrollo.
 - **Mejorar la gobernanza de la tierra y otros recursos naturales:** Basándonos en el amplio y reconocido trabajo de IDLO, apoyaremos la capacidad de las personas, en especial las mujeres, las personas jóvenes, los pueblos indígenas y la comunidades locales, para ejercer los derechos consuetudinarios y no consuetudinarios a la tierra y otros recursos naturales. Promoveremos la gobernanza y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales por medio de una combinación de enfoques de empoderamiento jurídico y desarrollo institucional.

- **Reforzar la seguridad alimentaria:** Dado el aumento de la inseguridad alimentaria como consecuencia de la pandemia, IDLO trabajará en colaboración con la Organización de la ONU para la Agricultura y la Alimentación y otras entidades asociadas para apoyar a los países en el fortalecimiento de sus marcos reguladores y su capacidad institucional para promover la seguridad alimentaria, especialmente para los grupos marginados y vulnerables y las mujeres y las niñas.

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

89. Los marcos jurídicos de salud pública efectivos son un importante medio de realización del ODS 3 (vida saludable y bienestar para todas las personas). Son esenciales para posibilitar el avance hacia el acceso universal a cobertura sanitaria y el desarrollo de sistemas de salud pública que funcionen bien.
90. La COVID-19 ha menoscabado la importancia y las dificultades de la gestión, coordinación y ampliación de los elementos básicos de un sistema de salud que funcione bien. Tanto en el ámbito mundial como en el local, el derecho es una poderosa herramienta para promover el derecho a la salud. Puede también contribuir a garantizar la prevención y gestión efectiva de las emergencias de salud pública de acuerdo con los principios de derechos humanos y el Estado de derecho.
91. Las leyes y políticas aplicadas para proteger la salud pública en los países y comunidades deben ser transparentes y haberse elaborado por medio de enfoques participativos. Deben difundirse públicamente, hacerse cumplir de manera justa y, cuando sea necesario, aplicarse con independencia por medio de los tribunales. Así, aun más en épocas de emergencia como la pandemia de COVID-19.
92. IDLO tiene amplia experiencia de trabajo en la intersección entre la salud, el desarrollo sostenible y el Estado de derecho, así como de refuerzo de la capacidad de la sociedad civil y de las instituciones de salud pública y de justicia para abordar las crisis de salud pública de gran magnitud. Trabajaremos con diversas entidades asociadas nacionales e internacionales, entre ellas la Organización Mundial de la Salud (OMS), para:
- **Aumentar el acceso a los servicios de salud, en especial por medio del empoderamiento jurídico:** trabajaremos con las comunidades, los gobiernos y los proveedores de servicios mediante una combinación de enfoques de empoderamiento jurídico y rendición de cuentas para ayudar a los grupos pobres y marginados y a las mujeres y las niñas a combatir la discriminación y ejercer su derecho a acceder a los servicios de salud en condiciones de igualdad.
 - **Prevenir y gestionar los riesgos de salud pública, en especial elaborando marcos jurídicos efectivos:** los buenos marcos jurídicos y normativos contribuyen a la prevención de los riesgos de salud pública, incluidas las emergencias de salud pública que son motivo de preocupación internacional, mejorando el acceso a las vacunas y facilitando la detección, asesoramiento y educación de quienes corran riesgo de infección. IDLO trabajará con las entidades asociadas para ayudar a los países a elaborar marcos jurídicos efectivos que puedan servirles para abordar los problemas de salud pública, garantizando a la vez los derechos humanos, el Estado de derecho y los principios democráticos, en especial durante emergencias públicas como las pandemias de enfermedades infecciosas.

- **Abordar las enfermedades no transmisibles, en especial reforzando las medidas reguladoras y fiscales:** Las enfermedades no transmisibles provocan dolencias y discapacidades generalizadas, que matan cada año a 41 millones de personas en todo el mundo. Entre los principales factores de riesgo figuran las dietas malsanas y la inactividad física, que aumentan las posibilidades de contraer enfermedades potencialmente mortales, como diabetes y afecciones cardíacas, para los hombres, las mujeres, los niños y las niñas de todos los niveles de ingresos. Trabajaremos con los gobiernos en el ámbito nacional para reforzar las medidas reguladoras y fiscales a fin de prevenir las enfermedades no transmisibles y promover estilos de vida sanos y activos.

Habilitadores organizativos



Diagrama 4: Habilitadores organizativos

93. Alcanzar los objetivos de este Plan Estratégico y lograr los resultados de alta calidad que nuestros socios esperan requiere que los sistemas y procesos, la capacidad y la base de recursos de IDLO sean sólidos, resilientes e idóneos. En un entorno operativo que cambia rápidamente y es cada vez más competitivo, esta necesidad reviste aún más importancia.

94. La pandemia de COVID-19 ha acelerado las tendencias que reconfiguran el sector del desarrollo y nuestro entorno operativo y nos obligará a reexaminar y renovar nuestra manera de trabajar. Revisaremos nuestros sistemas y procesos organizativos, basándonos en las considerables mejoras conseguidas durante el pasado ciclo estratégico y aumentado aún más nuestra capacidad para trabajar de manera más eficiente, innovadora e integrada.

95. Trabajaremos sobre cuatro habilitadores clave, que son esenciales para la alcanzar nuestras Metas Estratégicas en el curso del próximo ciclo.

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

96. La evaluación de los programas, investigación, políticas y labor de promoción de IDLO ha determinado constantemente que son pertinentes y tienen impacto. A lo largo del próximo ciclo estratégico, aprovecharemos estas fortalezas al intentar mejorar aún más la calidad, la integración y la innovación de nuestro trabajo. Daremos prioridad a la transición que se está llevando a cabo de un enfoque basado en proyectos a uno basado en programas y en datos y haremos más hincapié en el seguimiento y comunicación de nuestros resultados. IDLO trabajará para:

- **Mejorar la calidad:** Mejoraremos la calidad de los programas adoptando enfoques más innovadores, integrados y multisectoriales mediante:
 - mayor reforzamiento de la vinculación entre los programas, la investigación, las políticas y la labor de promoción y mejora de nuestra elaboración, implementación y evaluación de programas y de nuestros procesos de aprendizaje en cada etapa del ciclo programático;
 - continuidad de la transición de IDLO a un modelo de ejecución basado en programas, que aproveche las lecciones aprendidas con la estrategia anterior;
 - elaboración de programas temáticos y aumento de nuestra experiencia sustantiva en las áreas prioritarias;
 - elaboración de estrategias que traduzcan el Plan Estratégico en planes con responsabilización local y adaptados al contexto específico a nivel de país; e
 - Integración plena de un enfoque basado en los derechos humanos en nuestros programas para incorporar las normas, estándares y principios del derecho internacional de los derechos humanos en los planes, políticas y procesos de los programas y proyectos de desarrollo.
- **Fomentar la innovación:** Fomentaremos en toda la Organización una cultura de innovación explorando nuevos enfoques y modelos de cumplimiento y adoptando intervenciones más flexibles, iterativas y ampliables. Se creará un centro de innovación organizativa para que sirva de plataforma para generar, albergar y difundir nuevas ideas en el conjunto de IDLO, especialmente a partir de los miembros más jóvenes del personal.
- **Aumentar la base de información:** Reforzaremos nuestra capacidad para recopilar y analizar datos de nuestro propio trabajo y de lo de otras entidades a fin de crear una base de información para orientar la elaboración de políticas y la labor de promoción y contribuir a que se tomen decisiones más informadas.
- **Enfatizar los resultados:** Demostraremos nuestro impacto con mayor claridad mediante la mejora del seguimiento, la evaluación y la presentación de informes y por medio del Marco Estratégico de Resultados y Recursos elaborado para el Plan Estratégico 2021-2024.

Habilitador 2: Invertir en las personas

97. Como organización especializada y basada en el conocimiento, el principal activo de IDLO son nuestras personas. Una prioridad clave será el desarrollo de un enfoque estratégico de los recursos humanos y la gestión del talento para garantizar que motiva, empodera y capacita al personal para cumplir nuestro mandato. Procederemos a:

- **Elaborar una nueva estrategia de recursos humanos:** Elaboraremos y aplicaremos una estrategia exhaustiva de recursos humanos para alinear las políticas y prácticas con los valores, la misión y las prioridades estratégicas de IDLO.
- **Mejorar la gestión del desempeño:** Fomentaremos una cultura de gestión del desempeño basada en un marco de competencias que se ajuste a las necesidades y la estructura organizativa de IDLO.

- **Promover el desarrollo profesional y el aprendizaje:** Para garantizar que el personal posee los conocimientos y habilidades adecuados para mejorar profesionalmente y sobresalir en el desempeño de sus funciones, elaboraremos un enfoque más exhaustivo del aprendizaje y el desarrollo profesional. IDLO promoverá también una mayor movilidad en la Organización en el contexto de nuestros esfuerzos por convertirnos en una organización más orientada al trabajo en el terreno.
- **Aumentar el apoyo a los recursos humanos:** Reforzaremos la capacidad de gestión de los recursos humanos de la Organización para mejorar el grado de servicio a los y las colegas de todo el mundo y aumentar la capacidad de IDLO para atraer, desarrollar y conservar una fuerza de trabajo diversa, motivada y talentosa.

Habilitador 3: Mejorar los sistemas y los procesos:

98. La COVID-19 está alterando fundamentalmente la manera de funcionar de las organizaciones y oficinas en todo el mundo, con restricciones en materia de salud y circulación que aceleran la incorporación de la tecnología y el trabajo flexible y ponen de relieve la necesidad de modelos operativos más ágiles y resilientes. Aunque la crisis plantea muchas dificultades, es también una oportunidad para *Reconstruir mejor* y adoptar formas de trabajo más inteligentes, verdes y flexibles.
99. Con el objetivo de garantizar que IDLO puede aportar a nuestros socios la mejor calidad y valor posibles, procederemos a:
 - **Adoptar nuevas formas de trabajar:** Revisaremos y actualizaremos nuestros sistemas y nuestros procesos operativos para garantizar que nuestras modalidades operativas se ajusten a nuestras necesidades en tanto que organización de tamaño medio y cada vez más orientada al trabajo sobre el terreno y conseguir un equilibrio óptimo de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.
 - **Invertir en innovación digital:** Dada la importancia creciente de la tecnología, invertiremos en nuestra capacidad y nuestros sistemas TIC e impulsaremos la innovación digital en tanto que habilitador transversal de la eficacia organizativa.
 - **Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas:** Aprovecharemos las mejoras ya realizadas para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas y granjearnos la confianza de nuestros socios actuales y potenciales. Con nuevos sistemas y con la disponibilidad de datos e informes institucionales más oportunos, reforzaremos la gestión y la elaboración de presupuestos basadas en los resultados. IDLO continuará llevando a cabo auditorías periódicas e invirtiendo en los sistemas y las personas para crear una cultura de cumplimiento. Continuaremos publicando en nuestro sitio web información relativa a los estados financieros anuales auditados, que cumplen ya las IPSAS, así como en plataformas como la Iniciativa Internacional para la Transparencia y la Ayuda (IATI).
 - **Promover la comunicación interna y la gestión del conocimiento:** Mejoraremos nuestros sistemas para gestionar y compartir el conocimiento y garantizar un mejor uso de nuestras investigación y experiencia acumuladas. Para facilitar una mayor integración organizativa, fomentaremos la colaboración e interacción entre los equipos y oficinas.

- **Reforzar la gestión del cambio:** IDLO reforzará su capacidad para gestionar el cambio y garantizará que los nuevos sistemas y plataformas vayan acompañados de planes para su integración e implementación efectivas.
- **Gestionar los riesgos:** IDLO trabaja en uno de los entornos más difíciles y complejos del mundo. Continuaremos gestionando de manera efectiva los riesgos políticos, de seguridad, operativos, jurídicos y de reputación que planteen nuestras operaciones, por medio de sólidos marcos de gestión de riesgos. Dada la creciente importancia de la tecnología y las TIC, reforzaremos nuestros sistemas para promover la seguridad digital y la protección de datos. Daremos prioridad a la adopción de medidas para garantizar el debido reconocimiento de la condición jurídica de IDLO en los países donde desarrollamos nuestras actividades con el fin de mitigar los riesgos políticos y jurídicos y aportar mayor rentabilidad de la inversión a los donantes y las entidades asociadas nacionales.

Habilitador 4: Reforzar las asociaciones

100. Los desafíos mundiales como el que plantea la COVID-19 proporcionan una vívida demostración de nuestra interdependencia mutua y de la necesidad de renovar el multilateralismo y la solidaridad mundial. Avanzar en la consecución de sociedades pacíficas, justas e inclusivas y abordar problemas compartidos como la pandemia y el cambio climático requerirá de enfoques basados en “la sociedad en su conjunto” y de mayor colaboración local, nacional y regional.

101. Como organización intergubernamental independiente y de mediano tamaño, financiada totalmente con contribuciones voluntarias, IDLO depende del apoyo político y económico de las Partes Miembros y las entidades asociadas. Concedemos también gran valor a las asociaciones con otras organizaciones y entidades, incluidos el sistema de la ONU, la sociedad civil, el mundo académico, las fundaciones filantrópicas y el sector privado, para poner en común conocimientos y recursos, fortalecer nuestra capacidad de convocatoria y potenciar nuestro impacto. En el próximo ciclo estratégico, procederemos a:

- **Adoptar un enfoque estratégico de las asociaciones:** IDLO disfruta de sólidas relaciones y asociaciones con partes interesadas de organizaciones gubernamentales, internacionales y de la sociedad civil, así como del mundo académico, en todo el mundo. Nos hemos beneficiado también de la potenciación de nuestra presencia y nuestras operaciones globales en los centros internacionales de elaboración de políticas, incluidos Nueva York, Ginebra y La Haya, y de la cooperación con organizaciones e iniciativas afines con las que nuestros intereses y prioridades coinciden.

Consolidaremos la capacidad de IDLO para establecer relaciones externas, explorar modalidades innovadoras de cooperación y elaborar una estrategia exhaustiva de asociación para reforzar las asociaciones con nuestras actuales partes interesadas y colaborar con otras nuevas, incluidos parlamentarios y parlamentarias, organizaciones regionales y jóvenes, con prioridades y objetivos de participación claros.

- **Mejorar la comunicación:** Garantizaremos la comunicación oportuna y centrada por medio de canales como las publicaciones, el sitio web de IDLO y la

comunicación multimedia y digital para fomentar la marca y la visibilidad de IDLO, demostrar el impacto, apoyar la labor de promoción y ampliar el alcance. Reforzaremos nuestra capacidad para interactuar con partes interesadas clave en todas las oficinas de IDLO.

- **Abogar por el apoyo político y económico al Estado de derecho:** El Estado de derecho y el acceso a la justicia han adquirido cada vez más importancia en la agenda internacional de política y desarrollo. Al mismo tiempo, están sometidos cada vez más a la presión derivada de los conflictos, la desigualdad y la creciente reacción contra las normas internacionales de derechos humanos y buena gobernanza en que se sustentan. La ayuda oficial al desarrollo (AOD) destinada al desarrollo jurídico y judicial se redujo un 16 por ciento entre 2015 y 2018. Es probable que el impacto económico de la crisis intensifique esta tendencia descendiente y se traduzca en una reducción del gasto social y en desarrollo en los presupuestos nacionales, las remesas y la AOD, de los que dependen muchas de las personas más pobres y vulnerables.

IDLO puede contribuir al diálogo político mundial por medio de nuestro mandato especializado, pero transversal, y puede ser una voz destacada en áreas claves. Nuestra prioridad durante el próximo ciclo estratégico será consolidar la posición de la Organización como líder intelectual y voz reconocida sobre el ODS 16 y su función de habilitador de todos los ODS y otras áreas prioritarias, como la justicia para la mujeres y las niñas, la justicia consuetudinaria e informal y la relación entre los derechos humanos y el Estado de derecho. La labor de promoción de IDLO se basará en nuestras políticas, investigación y programas y contribuirá a ellos.

Nos asociaremos con partes interesadas de todos los sectores y regiones para promover una plataforma mundial de asociación para el ODS 16 a fin de facilitar nuevas asociaciones y compartir información sobre desafíos, innovaciones y buenas prácticas.

IDLO trabajará con los gobiernos para dar prioridad a la justicia en sus planes y presupuestos nacionales y ayudar a los países a informar de sus avances en el ODS 16 en el contexto de sus exámenes nacionales voluntarios. Interactuaremos con entidades asociadas en materia de desarrollo para promover el aumento de la inversión en reformas del sector de la justicia llevadas a cabo bajo dirección nacional y centradas en las personas, con el fin de revertir la acusada disminución de la inversión que se ha producido en los últimos años.

- **Diversificar y ampliar la base de recursos:** IDLO ha crecido considerablemente en el curso del último ciclo estratégico, pasando de 30,5 millones de euros de ingresos anuales en 2016 a 47.1 millones en 2019. Este crecimiento se ha debido en gran medida al aumento de los ingresos de los programas. IDLO continúa dependiendo de un pequeño número de donantes tanto para la financiación programática como para la financiación no restringida.

En un entorno incierto de financiación de la ayuda al desarrollo, particularmente en nuestro sector, nos esforzaremos por establecer asociaciones de financiación con proveedores tradicionales y no tradicionales de fondos, incluidos gobiernos, organizaciones del sector privado, fundaciones y otros actores. Una importante prioridad será mejorar el equilibrio y la predictibilidad de la financiación y la ampliación de la base de donantes. Estas medidas nos ayudarán a conseguir la flexibilidad que necesitamos para responder a las oportunidades; invertir en

innovación, calidad y capacidad organizativas, y sentar unas bases sostenibles para el crecimiento continuo.

- **Aumentar la membresía y el compromiso:** Como organización intergubernamental, IDLO depende del compromiso activo y al apoyo político de sus Partes Miembros para su gobernanza, su compromiso en materia de políticas y sus asociaciones multilaterales. Adoptaremos un enfoque estratégico de la ampliación de la membresía para promover un crecimiento equilibrado y representativo de nuestra membresía, dando prioridad a los países con un interés activo en nuestro mandato y nuestros programas.

V. CONCLUSIÓN

102. Con el viento en contra del deterioro de las condiciones sociales, económicas y políticas, en los cinco años transcurridos desde la aprobación de la Agenda 2030, los avances en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible ha sido lentos y desiguales.
103. Ha sido así en el caso, en particular, del ODS 16. Las instituciones nacionales e internacionales tienen dificultades para atender la creciente demanda de justicia. La frustración generada por la corrupción, la desigualdad y la inacción ante problemas acuciantes ha menoscabo la confianza en el gobierno y contribuido a fomentar y agravar los conflictos y las crisis humanitarias. También ha contribuido a aumentar la reacción contra las normas internacionales, el autoritarismo y el retroceso democrático.
104. La crisis mundial suscitada por la COVID-19 representa tanto un profundo desafío a nuestras aspiraciones compartidas de paz y desarrollo sostenibles como una oportunidad de sentar las bases de un futuro más justo, próspero e inclusivo para todas las personas. IDLO ha asumido el compromiso de convertir la justicia y el Estado de derecho en parte esencial de las iniciativas globales de *Reconstruir mejor*.
105. Nuestra nueva estrategia va dirigida a impulsar los programas, investigación, políticas y labor de promoción de IDLO y reforzar nuestra capacidad con el objetivo de promover la justicia centrada en las personas y la contribución del Estado de derecho a la paz y el desarrollo sostenible, de acuerdo con nuestro mandato, recursos y ventajas comparativas. Crear una cultura de justicia requiere de tiempo, esfuerzo y compromiso. Es la mejor inversión que podemos hacer en nuestro futuro colectivo.

//FIN