

PLAN DE GESTIÓN 2021-2022



I. INTRODUCCIÓN

1. IDLO ha elaborado su Plan Estratégico 2021-2024 en el contexto de una de las mayores conmociones que sacuden el mundo desde la Segunda Guerra Mundial. El Plan de Gestión 2021-2022 implementará el nuevo Plan Estratégico de cuatro años de IDLO durante los dos primeros.
2. Aunque el Estado de derecho está ya ampliamente reconocido como habilitador necesario para mantener la paz y conseguir el desarrollo sostenible, las carencias de justicia continúan acentuándose, y en los últimos años se ha producido un deterioro constante en materia de paz, derechos humanos e igualdad.
3. La crisis de la COVID-19 ha exacerbado enormemente estas tendencias negativas y representa un profundo desafío a las aspiraciones de un futuro mejor para la humanidad, expresadas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Al mismo tiempo, al hacer patente la fragilidad y poner claramente de relieve los problemas de buena gobernanza, derechos humanos, desigualdad, multilateralismo y respeto del derecho internacional, la pandemia representa también una oportunidad para construir un mundo más justo, próspero e inclusivo.
4. IDLO comienza un nuevo ciclo estratégico habiéndose adaptado bien a las restricciones operativas impuestas por la pandemia y ha reorientado sus esfuerzos para contribuir a la respuesta mundial a la COVID-19. Seguimos asumiendo el compromiso de convertir el ODS 16, la justicia, los derechos humanos y el Estado de derecho en parte esencial de las iniciativas dirigidas a promover la paz y el desarrollo y *Reconstruir mejor*.
5. El Plan de Gestión 2021-2022 equilibra la prudencia con la ambición, aprovechando las fortalezas actuales a la vez que protege la capacidad de IDLO para responder de manera rápida e innovadora a las nuevas oportunidades en un entorno mundial difícil y que evoluciona rápidamente. Tiene tres metas clave:
 - Maximizar la contribución de IDLO a la paz y el desarrollo sostenible por medio del Estado de derecho, incluida la contribución a la respuesta mundial a la COVID-19;
 - Desarrollar una cartera de programas y una labor de investigación, establecimiento de políticas y promoción saludables, geográficamente diversas y temáticamente equilibradas, y
 - Mejorar los recursos, sistemas y capacidades organizativos para cumplir nuestros Objetivos Estratégicos con eficiencia y flexibilidad en un entorno operativo incierto.

II. MARCO ESTRATÉGICO

6. El nuevo Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO estructura el trabajo sustantivo de IDLO en torno a dos Objetivos Estratégicos y seis Metas Estratégicas, basados en nuestro compromiso de poner las necesidades de las personas y los derechos humanos en el centro de los sistemas de justicia y hacer que el Estado de derecho sea un factor impulsor

del desarrollo sostenible. Reconoce e intenta promover la relación de interdependencia y refuerzo mutuo entre los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho.

7. El primer Objetivo Estratégico (Objetivo 1) es hacer que los sistemas de justicia sean más eficaces y sensibles a las necesidades de las personas y ayudar a proteger los derechos humanos. Está basado en la experiencia de IDLO en materia de empoderamiento jurídico y acceso a la justicia (M 1), reformas y reforzamiento institucionales (M 2) y eliminación de las principales barreras que encuentran las mujeres y las niñas para acceder a la justicia (M 3).
8. El segundo Objetivo Estratégico (Objetivo 2) es impulsar la contribución del Estado de derecho y los derechos humanos a la paz y el desarrollo sostenible. Va dirigido a promover el desarrollo económico inclusivo (M 4), la justicia climática y el uso sostenible de los recursos naturales (M 5) y una vida saludable y bienestar para todas las personas (M 6).
9. IDLO ha identificado también cuatro habilitadores organizativos para reforzar aspectos clave de nuestras operaciones a fin de alcanzar nuestros Objetivos Estratégicos y producir los resultados de alta calidad que nuestros socios esperan.

III. RESUMEN DEL PLAN DE GESTIÓN 2021-2022

10. El Plan de Gestión 2021-2022 está dividido en dos partes, a saber:

Objetivos y Metas Estratégicos

11. IDLO intentará obtener los resultados indicados a continuación por medio de nuestros programas, investigación, políticas y labor de promoción, de acuerdo con el Plan Estratégico 2021-2024.
12. **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 de 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: Subsanan 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.
13. **Objetivo Estratégico 2: El Estado de derecho impulsa la paz 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 para las pandemias y reforzar la capacidad reguladora y fiscal para prevenir y gestionar las enfermedades no transmisibles.
14. IDLO desarrollará programas temáticos en áreas prioritarias, entre ellas la innovación digital; la violencia de género; la justicia para las personas refugiadas y migrantes; la lucha contra la corrupción; el cambio climático, la tierra y los recursos naturales; la seguridad alimentaria, y la preparación para las pandemias.
15. Geográficamente, IDLO continuará diversificando sus operaciones y aumentando su participación en las subregiones donde está ya presente y cerca de ellas. África será la mayor región de operación de IDLO en 2021.

Habilitadores

16. **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 y diversificar y aumentar el apoyo político y económico. IDLO adoptará un Plan de Acción sobre Género transversal para promover la paridad de género e incorporar la perspectiva de género a todo nuestro trabajo.

IV. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS

17. Se espera que los ingresos de IDLO por programas asciendan en 2021 a 36,7 millones de euros en 2017, lo que supone un incremento del 5 por ciento con respecto a los 35 millones de euros del presupuesto aprobado para 2020. Este incremento acusa la capacidad de IDLO para adaptar con flexibilidad sus programas a un entorno operativo que evoluciona rápidamente, así como la importancia continua del Estado de derecho para las iniciativas mundiales de promoción de la paz y el desarrollo sostenible. Nos fijaremos el objetivo de tener un aumento similar de los ingresos en 2022.

Enfoque temático

18. En la figura siguiente se muestra una estimación de la proporción relativa de gastos de IDLO en programas, investigación, políticas y promoción de 2011 asignados a las seis Metas Estratégicas y los cuatro Habilitadores del nuevo Plan Estratégico:

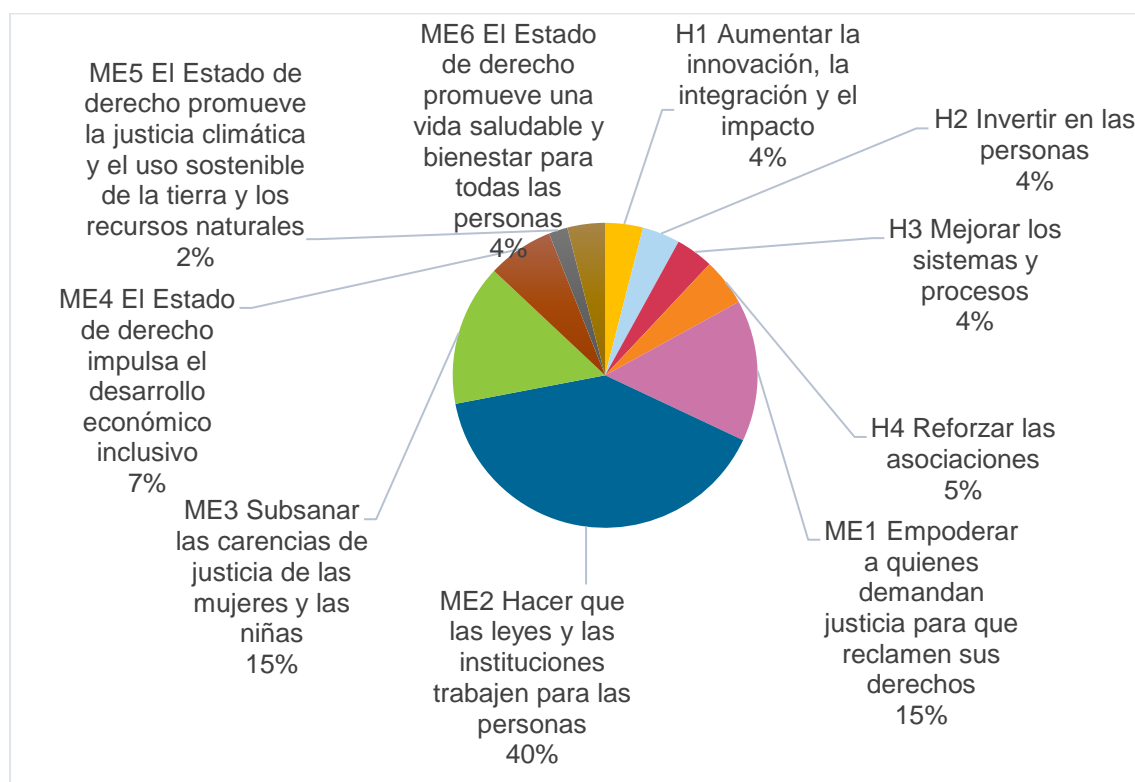


Diagrama 1 Desglose de gastos operativos por Metas Estratégicas y Habilitadores

19. Como muchos proyectos se llevarán a cabo partiendo del actual ciclo estratégico, las tres metas del Objetivo Estratégico 1 (empoderamiento jurídico, reformas jurídicas e institucionales y justicia para las mujeres y las niñas) abarcarán la mayor parte de la carpeta de programas de IDLO en 2021, que será un año de transición para la Organización.
20. El Plan Estratégico 2021-2024 brinda nuevas y prometedoras oportunidades con su Objetivo Estratégico 2, en el que IDLO cuenta con ventajas comparativas y se ha labrado un historial, si bien tiene programas relativamente limitados hasta la fecha.
21. En el transcurso de los dos próximos años, invertiremos en el fortalecimiento de nuestro trabajo sobre el desarrollo económico inclusivo, la justicia climática, el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales, la seguridad alimentaria y las leyes relativas a la salud. Al hacerlo, tendremos en cuenta nuestras competencias básicas, conocimientos especializados y disponibilidad de recursos y sacaremos provecho del fortalecimiento de las asociaciones con el sistema de la ONU.
22. Desarrollaremos también programas temáticos en áreas prioritarias, como la innovación digital; la violencia de género; las personas refugiadas y la migración; la lucha contra la corrupción; la justicia penal; el cambio climático, la tierra y los recursos naturales; la seguridad alimentaria, y la preparación para las pandemias. Estos programas permitirán a IDLO invertir en áreas relativamente nuevas, dotar de mayor equilibrio y coherencia a nuestra cartera, mejorar la calidad y llegar a donantes potenciales.

Enfoque geográfico

23. IDLO ha aplicado una política de diversificación geográfica para aumentar su huella global y reducir su dependencia de las operaciones en un único país. En la figura siguiente se muestra la distribución geográfica de nuestra implementación de programas en 2021.

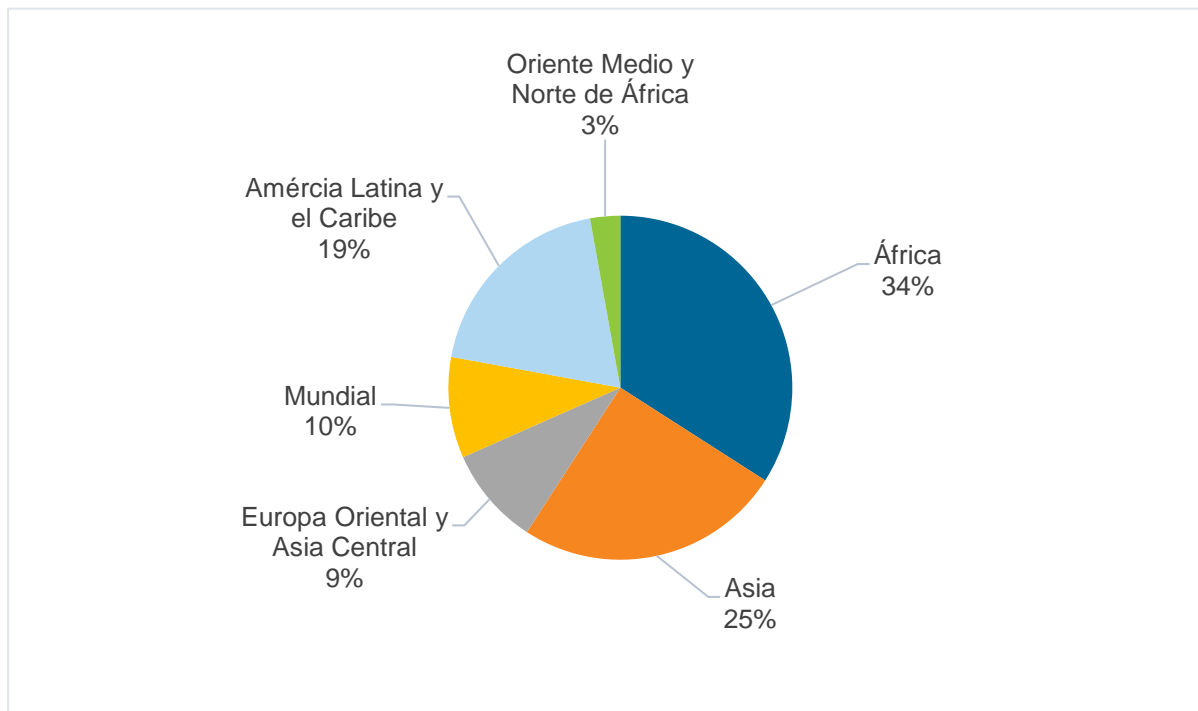


Diagrama 2: Distribución geográfica de los programas de IDLO en 2021 por ingresos de programas

24. El enfoque geográfico de nuestra cartera en 2021 es el siguiente:

- **África.** Seguirá siendo la mayor región de operación de IDLO. Consolidaremos nuestra presencia en los actuales países de operación, reforzaremos la interacción con la Unión Africana y exploraremos nuevas oportunidades en la región, particularmente en África Oriental y Occidental y el Cuerno de África.
- **Asia y Oceanía.** IDLO desarrollará iniciativas adaptadas sobre la base de nuestras operaciones en Afganistán, Myanmar, Filipinas e Indonesia y explorará más puntos de partida en la región, incluso por medio de enfoques subregionales.
- **Europa Oriental y Asia Central.** Tenemos presencia en varios países de Europa Oriental y Asia Central y continuaremos ampliando nuestra cartera en los actuales países de operación y diversificando nuestra presencia en la región.
- **América Latina y el Caribe.** Consolidaremos nuestra presencia en Bahamas, Honduras y México y exploraremos nuevas oportunidades en América Latina, Centroamérica y el Caribe.
- **Oriente Medio y el Norte de África** IDLO continuará haciendo esfuerzos para intensificar su presencia en una región de la que tenemos considerable membresía y donde nuestro mandato es particularmente pertinente, elaborando una estrategia regional y nuevos programas.

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

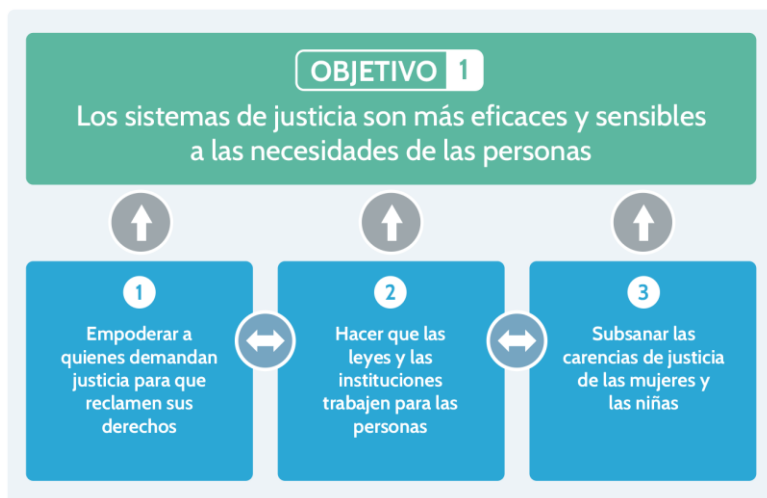


Diagrama 3: Objetivo Estratégico 1 y Metas correspondientes

25. El trabajo de IDLO en el Objetivo Estratégico 1 está centrado en empoderar a quienes demandan justicia para que reclamen sus derechos (M 1), hacer que las leyes y las instituciones sirvan a las personas (M 2) y trabajar para reducir las carencias de justicia de las mujeres y las niñas (M 3).

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

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

- Asociarnos con organizaciones de la sociedad civil y grupos comunitarios para promover el conocimiento y la alfabetización jurídicos en las comunidades y reforzar la capacidad de las personas para abordar las cuestiones prioritarias de justicia local;
- Mejorar la capacidad de los asesores parajurídicos, la organización de asistencia letrada gratuita, los mecanismos de resolución alternativa de disputas y otros proveedores de servicios para prestar asistencia y servicios jurídicos y mejorar la rendición de cuentas de las instituciones locales de gobierno;
- Apoyar el aumento del acceso de las personas refugiadas y migrantes a la justicia, incluso mediante el desarrollo de un programa temático;

- Promover la justicia para las mujeres y las niñas, las personas refugiadas y migrantes, los grupos marginados o vulnerables y quienes sufren desigualdad y discriminación a escala nacional y mundial en asociación con la ONU, la comunidad del ODS 16+, la sociedad civil y otras entidades asociadas;
- Reforzar la capacidad de los sistemas de justicia consuetudinaria e informal para resolver los conflictos comunitarios de acuerdo con las normas internacionales de derechos humanos y, cuando proceda, canalizar los casos hacia los sistemas de justicia formal.
- Potenciar la resolución de conflictos y la cohesión social reforzando la capacidad de las comunidades para resolver conflictos por los medios tradicionales, la justicia restitutiva y otras plataformas de base comunitaria de acuerdo con las normas de derechos humanos;
- Facilitar el diálogo entre los actores de la justicia formal e informal para aumentar el acceso a la justicia y apoyar reformas con que armonizar los sistemas de justicia consuetudinaria e informal y los sistemas de justicia formal;
- Proporcionar liderazgo intelectual y promover enfoques innovadores por medio de investigación comparativa, aprendizaje y diálogo normativo sobre los procesos y prácticas consuetudinarios e informales de resolución de conflictos, incluso mediante de las lecciones extraídas de los programas de IDLO;
- Promover procesos inclusivos y de múltiples partes interesadas en los que participen la sociedad civil, las autoridades locales y otras instituciones del Estado a fin de elaborar y aplicar políticas y otras medidas para proteger y apoyar a quienes están en situación de riesgo, incluidas las mujeres, los niños y las niñas, las personas de edad y las personas con discapacidades.

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

27. Las instituciones públicas son efectivas cuando rinden cuentas y son transparentes y accesibles. Ayudar a capacitar a las instituciones de justicia para hacer valer los derechos humanos y prestar servicios esenciales, particularmente en los países que están en situaciones de conflicto y fragilidad o saliendo de ellas, es el mayor componente de nuestras operaciones y representará el 40 por ciento de nuestro trabajo en 2021.
28. IDLO proporciona un apoyo que favorece las prioridades nacionales y está fundado en el conocimiento de los contextos sociales, culturales y políticos en que trabajamos. Implementaremos programas para:
 - Prestar asistencia técnica a los poderes legislativo, ejecutivo y judicial para efectuar reformas jurídicas y de políticas;
 - Aumentar la capacidad del sector de la justicia para prestar servicios esenciales de justicia de acuerdo con los mandatos institucionales;
 - Reforzar la cadena de justicia penal por medio de enfoques innovadores para mejorar la coordinación y promover la participación y la responsabilización local;
 - Apoyar el desarrollo de la capacidad y la profesionalización de los organismos encargados de hacer cumplir la ley, en especial por medios como el refuerzo de la capacidad de actuación policial preventiva y orientada a la comunidad;

- Aumentar la preparación de las instituciones del sector de la justicia para las emergencias de salud pública;
- Aumentar la capacidad de los agentes encargados de hacer cumplir la ley para identificar, prevenir, comunicar e investigar casos de trata de personas;
- Reforzar la independencia y la rendición de cuentas del poder judicial;
- Reforzar la capacidad de las instituciones de lucha contra la corrupción para investigar, procesar y sentenciar delitos de corrupción y económicos;
- Reducir la corrupción, los sobornos y la malversación de fondos públicos prestando asistencia jurídica técnica para reforzar las leyes, políticas y reglamentos y aumentar la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas de los servicios públicos;
- Apoyar la función de la sociedad civil para promover instituciones y servicios públicos transparentes, inclusivos y que rindan cuentas por medios como el seguimiento de casos;
- Elaborar una estrategia temática y un programa de trabajo sobre innovación digital de los servicios de justicia.

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

29. IDLO integrará la igualdad de género en todo su trabajo para garantizar que las mujeres y las niñas están empoderadas para reclamar sus derechos humanos y que las instituciones son sensibles a sus necesidades de justicia. Asimismo, tomaremos también las medidas específicas siguientes para reducir la brecha de género en la justicia:

- IDLO apoyará la revocación o reforma de las leyes, reglamentos y políticas discriminatorios realizando análisis jurídicos, reforzará la capacidad de las partes interesadas para adoptar marcos jurídicos y normativos sensibles al género y apoyará la aplicación de las disposiciones sobre igualdad de género de las constituciones, leyes y políticas;
- Promoveremos enfoques del tratamiento de la violencia de género basados en las supervivientes, reforzando la coordinación entre los proveedores de servicios, incluidos los grupos de mujeres y las organizaciones de la sociedad civil, y mejorando la capacidad y eficacia de las instituciones de justicia para investigar, enjuiciar y sentenciar delitos;

Adaptaremos las intervenciones para que reflejen y aprovechen el sólido historial de IDLO en desarrollo de programas contra la violencia de género a la vez que se reorientan para responder a desafíos nuevos, como la pandemia de COVID-19;

- IDLO abordará los obstáculos a la participación de las mujeres, colaborando con las asociaciones internacionales y nacionales de juezas, desarrollando programas de apoyo técnico y fortalecimiento de la capacidad y realizando evaluaciones de ámbito nacional sobre los obstáculos y las vías posibles, y
- Promoveremos la reducción de las carencias de justicia de las mujeres y las niñas a escala local, nacional e internacional, –incluso en la ONU en Nueva York y Ginebra– con el apoyo de nuestra investigación. Entre los temas clave figurarán la eliminación de las leyes discriminatorias, la lucha contra la violencia de género y los obstáculos a la participación de las mujeres en el sector de la justicia.

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

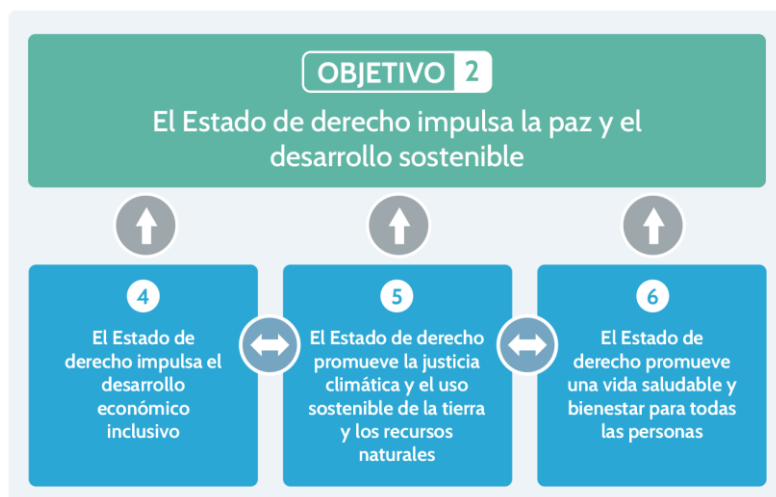


Diagrama 4: Objetivo Estratégico 2 y Metas correspondientes

30. Un elemento nuevo del Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO es el mayor énfasis en el ODS 16 y la contribución más en general del Estado de derecho y los derechos humanos a las diferentes dimensiones de la paz y el desarrollo sostenible. Nuestro trabajo para la consecución del Objetivo Estratégico 2 promueve esta función catalizadora de acuerdo con nuestro mandato, recursos y ventajas comparativas.
31. Nos centraremos en tres áreas prioritarias en las que IDLO tiene experiencia pertinente y ha identificado puntos de partida donde puede aportar valor añadido, como el desarrollo económico inclusivo (M 4), la justicia climática y el uso sostenible de los recursos naturales (M 5) y una vida saludable y bienestar para todas las personas (M 6).

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

32. IDLO tiene experiencia en la promoción del desarrollo económico inclusivo por medio del Estado de derecho. Nuestro trabajo en esta área ha adquirido cada vez más pertinencia y urgencia tras el devastador impacto de la pandemia de COVID-19. Procederemos a:
- Apoyar la elaboración de leyes y políticas capacitadoras para promover la recuperación económica inclusiva tras la COVID-19 y mejorar los marcos jurídicos nacionales sobre la insolvencia y la bancarrota, la legislación sobre competencia y otras áreas prioritarias;
 - Fortalecer la capacidad judicial y jurídica para hacer aplicar la legislación y resolver los conflictos comerciales por medio, entre otras cosas, de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y el arbitraje;

- Mejorar la capacidad de las instituciones en los países en desarrollo, sin litoral y menos adelantados, incluso por medio de un servicio de apoyo especializado para que los países menos adelantados negocien e implementen acuerdos de inversión internacional y hagan seguimiento de ellos. Prestaremos también apoyo jurídico y técnico a los gobiernos y a las empresas de pequeño y mediano tamaño sobre conflictos relacionados con la inversión;
- Mejorar la capacidad de las mujeres y las niñas para ejercer sus derechos económicos, identificando obstáculos sistémicos al acceso de las mujeres. IDLO se esforzará por empoderar a las mujeres emprendedoras por medio de programas formativos de fomento de la capacidad y sensibilización, promoveremos la sensibilidad de los actores del sector de la justicia al género y apoyaremos el desarrollo de un clima empresarial jurídico y regulador más sensible al género para las mujeres.

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

33. El cambio climático ha sido descrito por muchas de nuestras partes interesadas como el desafío definitorio de nuestros tiempos. El cambio climático es un multiplicador de amenazas, que altera los medios de sustento, especialmente en las zonas rurales, aumenta la migración y el desplazamiento, fomenta los conflictos y menoscaba la capacidad del Estado para garantizar la seguridad humana.
34. Como se indicaba en el Plan de Gestión de IDLO para 2020, hemos llevado a cabo un trabajo de investigación dirigido a identificar puntos de partida sobre el cambio climático basados en políticas, promoción y programas. Basándonos en nuestras conclusiones y aprovechando la experiencia de IDLO en cuestiones de desarrollo sostenible, cambio climático, seguridad alimentaria, derechos de tierras y biodiversidad, procederemos a:
- Elaborar una estrategia exhaustiva sobre la justicia climática para IDLO;
 - Apoyar la creación de marcos normativos y jurídicos para la protección del medioambiente y la adopción de medidas de adaptación y mitigación en relación con el cambio climático;
 - Hacer que IDLO sea socio preferente en materia de justicia climática, desarrollar programas específicos y comenzar el proceso de acreditación para convertirnos en entidad ejecutora para los servicios de índole climática y medioambiental;
 - Contribuir al diálogo normativo sobre la justicia climática y el uso sostenible de los recursos naturales, especialmente en las áreas relacionadas con su intersección con las pandemias, el desarrollo económico y los conflictos, y el impacto de los marcos legales y reglamentarios en el comercio transfronterizo;
 - Establecer un grupo asesor experto de alto nivel sobre justicia climática para aportar conocimientos especializados; abogar por una mayor inversión financiera en las dimensiones del Estado de derecho relativas al cambio climático, y realizar investigaciones, desarrollar productos de conocimiento y organizar diálogos normativos;
 - Elaborar estrategias y programas temáticos sobre gobernanza en materia seguridad alimentaria y uso sostenible de la tierra y los recursos naturales;

- Trabajar en asociación con la FAO para promover un mejor conocimiento del impacto de las leyes y reglamentos de emergencia sobre el acceso de los grupos vulnerables, incluidas las mujeres y a las niñas, a los alimentos, e identificar soluciones normativas y jurídicas para aumentar la seguridad alimentaria durante la respuesta de emergencia y la recuperación;
- Apoyar la sensibilización de las comunidades rurales sobre los derechos de tierras, especialmente en el caso de las mujeres y las niñas, y mejorar la prestación de servicios jurídicos relacionados con los derechos de propiedad a las comunidades rurales.

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

35. La pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve 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 potenciar el derecho a la salud, incluidas la prevención y gestión de las emergencias de salud pública.
36. IDLO tiene amplia experiencia de trabajo en la intersección entre salud, desarrollo sostenible y Estado de derecho. Trabajaremos con una amplia variedad de entidades asociadas nacionales e internacionales para:
- Promover el empoderamiento jurídico de los grupos vulnerables sobre cuestiones relativas al derecho a la salud, incluso por medio de iniciativas combinadas de empoderamiento y rendición social de cuentas para aumentar el acceso a los servicios de salud y contribuir mediante la promoción de políticas al compromiso global de acelerar el cobertura sanitaria universal;
 - Intensificar los esfuerzos por apoyar a los países socios en la elaboración de marcos normativos y jurídicos nacionales para mejorar la preparación para las emergencias de salud pública;
 - Reforzar la capacidad de las autoridades y las instituciones públicas para aplicar las leyes y reformas normativas necesarias para abordar las enfermedades no transmisibles atendiendo a necesidades nacionales evaluadas;
 - Ayudar a los países de ingresos bajos y medios a implementar los componentes legales y reglamentarios de las estrategias establecidas sobre la dieta y la actividad física;
 - Fortalecer la colaboración con la OMS y otras entidades asociadas nacionales e internacionales en apoyo de varias iniciativas de salud por medio de reformas jurídicas, investigación y programas.

Habilitadores organizativos

37. El Plan Estratégico 2021-2024 prevé que IDLO efectúe mejoras e inversiones para apoyar la consecución efectiva de sus Objetivos y Metas Estratégicos. Estos objetivos organizativos están agrupados según cuatro Habilitadores. Las prioridades de cada Habilitador organizativo se indican en el apartado siguiente.
38. IDLO adoptará también un Plan de Acción sobre Género transversal, centrado en la consecución de igualdad de género en toda la Organización. Entre las metas del Plan figurarán: promover la igualdad de género, incluso en los puestos superiores; incorporar una perspectiva de género a todo el trabajo de IDLO y promover el aprendizaje organizativo sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

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

39. **Mejorar la calidad:** Aprovecharemos los logros y mejoraremos la calidad de las intervenciones de IDLO para:
 - Fortalecer los mecanismos de coordinación para la integración de los programas, la investigación, las políticas y la promoción en todas las intervenciones de IDLO;
 - Actualizar las herramientas, directrices y procesos para mejorar la calidad a lo largo del ciclo de gestión de programas;
 - integrar la igualdad de género y un enfoque basado en los derechos humanos en todas las intervenciones de IDLO;
 - Continuar con la transición a un modelo de implementación basado en programas desarrollando programas temáticos y aumentando la experiencia sustantiva en las áreas prioritarias identificadas en las Metas Estratégicas;
 - Elaborar estrategias para nuestras operaciones regionales y nacionales a fin de aumentar la coherencia y la integración de nuestro trabajo de acuerdo con el Plan Estratégico 2021-2024.
40. **Fomentar la innovación:** Fomentaremos en toda la Organización una cultura de innovación explorando nuevas modalidades de cumplimiento y adoptando enfoques más flexibles, iterativos y ampliables. Crearemos un centro de innovación organizativa para que sirva de plataforma para generar, albergar y difundir nuevas ideas en el conjunto de IDLO;
41. **Aumentar la base de información:** Una prioridad clave del próximo ciclo estratégico es el refuerzo de nuestra capacidad para utilizar datos. Procederemos a:
 - Elaborar una estrategia organizativa sobre datos para mejorar nuestra capacidad para recopilar y analizar datos y hacer mejor uso de ellos;
 - Mejorar el seguimiento, la recopilación de datos y la capacidad analítica de los programas para reforzar la gestión e implementación de programas;
 - Garantizar la incorporación de las recomendaciones y las lecciones aprendidas de las evaluaciones de proyectos a la concepción de las intervenciones de IDLO;
 - Mejorar el uso de los datos en las políticas, la labor de promoción y los programas de IDLO.

42. **Enfatizar los resultados:** Con el fin de mejorar la capacidad de IDLO para obtener y comunicar sus resultados, a lo largo del próximo ciclo estratégico trabajaremos para:
- Poner en práctica el Marco Estratégico de Resultados y Recursos para el Plan Estratégico 2021-2024 a fin de medir y comunicar los avances atendiendo a las Metas Estratégicas y los Habilitadores Organizativos del nuevo Plan;
 - Establecer un mecanismo de seguimiento institucional y alinear las herramientas de seguimiento de programas con el Marco Estratégico de Resultados y Recursos;
 - Garantizar la presentación transparente y oportuna de informes a los órganos de gobierno, los donantes y otras partes interesadas;
 - Realizar una evaluación a medio plazo de los avances de IDLO en el Plan Estratégico 2021-2024 a fin de identificar logros y dificultades.

Habilitador 2: Invertir en las personas

43. Un examen de la función de gestión de recursos humanos de IDLO llevado a cabo en 2020 ha reconocido el significativo trabajo realizado en la introducción del nuevo modelo de empleo en el pasado ciclo estratégico. También ha identificado la necesidad de aplicar un enfoque más exhaustivo de la gestión de recursos humanos, alineado con los valores, la misión y las prioridades estratégicas de IDLO.
44. Elaboraremos y aplicaremos una estrategia general de gestión de recursos humanos para:
- Reforzar nuestra capacidad para atraer, desarrollar y conservar una fuerza de trabajo diversa, motivada y talentosa por medio de:
 - El fortalecimiento de los procesos y procedimientos de contratación de IDLO;
 - La mejora de la diversidad, y
 - La revisión y ajuste del modelo de empleo de IDLO.
 - Establecer un marco de competencias y un sistema de gestión del desempeño adecuados para IDLO y reforzar la cultura de gestión del desempeño dentro de la Organización;
 - Aumentar la capacidad de IDLO para planificar la fuerza de trabajo a fin de mejorar la planificación y la elaboración de presupuestos, y reforzar nuestra capacidad para identificar las necesidades y extraer el talento;
 - Desarrollar un sistema mejorado de aprendizaje organizativo basado en una evaluación de las necesidades de aprendizaje para garantizar que las oportunidades de aprendizaje brindadas a los empleados y empleadas reflejan sus necesidades individuales y las prioridades organizativas;
 - Actualizar e implementar el marco de movilidad y desarrollo profesional de IDLO;
 - Implementar nuevas modalidades de trabajo y adoptar una política actualizada de teletrabajo;
 - Reforzar la capacidad de recursos humanos en toda la Organización para mejorar el nivel de servicio

Habilitador 3: Mejorar los sistemas y procesos

45. IDLO ha asumido el compromiso de *Reconstruir mejor* tras la pandemia de COVID-19 y adoptar maneras más inteligentes, verdes y flexibles de trabajar. Nuestro objetivo es garantizar la mejor calidad y valor posibles a nuestros socios. Procederemos a:

- **Adoptar nuevas formas de trabajar:** Revisaremos y actualizaremos nuestros sistemas y nuestros procesos operativos para garantizar que nuestras modalidades operativas y de apoyo se ajustan a nuestras necesidades en tanto que organización de tamaño medio, orientada al impacto y con presencia creciente sobre el terreno y conseguir un equilibrio óptimo de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.
- **Invertir en tecnología e innovación digital:** Invertiremos en nuestra capacidad TIC por medio de:
 - Habiendo desarrollado sistemas planificación de recursos de empresa para los asuntos económicos en los dos últimos años, continuar implementando en 2021 estos módulos en toda la Organización y actualizar su funcionalidad;
 - Terminar de desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para aumentar la eficiencia de los procesos de recursos humanos, la protección y la exactitud de los datos de recursos humanos y la accesibilidad de la información para los cargos pertinentes;
 - Desarrollar un sistema exhaustivo de gestión de programas para registrar, gestionar y compartir información sobre la carpeta de programas de manera más eficiente;
 - Identificar e implementar un sistema adecuado de gestión de la relación con el cliente, integrado en el sistema de planificación de recursos de empresa;
 - Desarrollar un sistema para ayudar a automatizar y optimizar el cumplimiento interno de las obligaciones en materia de sanciones;
 - Desarrollar e integrar un sistema seguro de aprobación electrónica de documentación;
 - Implementar sistemas de gestión de adquisiciones y licitaciones en todas las oficinas con la debida delegación de autoridad.

46. **Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas:** IDLO ha asumido el compromiso de mejorar su transparencia y rendición de cuentas a sus órganos de gobierno, donantes, socios programáticos y otras partes interesadas. Procederemos a:

- Implementar la Política de Transparencia organizativa aprobada en 2020. IDLO continuará 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);
- Elaborar e implementar un plan de auditoría interna para 2020-2021 basado en los riesgos evaluados e impartir capacitación sobre cumplimiento normativo en toda la Organización, basada en las conclusiones de auditorías anteriores.
- Revisar y alinear con las IPSAS y con organizaciones afines las políticas, procedimientos y directrices sobre asuntos económicos;
- Introducir mejoras en la gestión de los asuntos económicos y presentación de los consiguientes informes por medio de la automatización de los presupuestos, previsiones y extractos mensuales;

- Reforzar el cumplimiento del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera de IDLO en todas las oficinas, y
 - Mejorar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de adquisición y el apoyo a ellos en toda la Organización.
47. **Promover la comunicación interna y la gestión del conocimiento:** Mejoraremos nuestros sistemas de comunicación interna para gestionar y compartir el conocimiento y facilitar una mayor integración en todas las oficinas de IDLO por medio de:
- Implementar un sistema de gestión del conocimiento para obtener, almacenar sistemáticamente y difundir información, fomentar el aprendizaje y garantizar que hacemos el mejor uso posible de nuestra investigación y experiencia acumuladas;
 - Mejorar la intranet de IDLO y convertirla en un recurso organizativo para la comunicación y el intercambio de información;
 - Reforzar los mecanismos de comunicación e intercambio internos en toda la Organización;
 - Fomentar la colaboración y la interacción entre los equipos, incluso por medio del establecimiento de un foro de cargos intermedios.
48. **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.
49. **Gestionar los riesgos:** IDLO trabaja en algunos de los entornos operativos más complejos y frágiles del mundo. Continuaremos priorizando la gestión de riesgos durante el próximo ciclo estratégico por medio de:
- Continuar vigilando y actualizando el registro de riesgos institucionales de IDLO y estableciendo mejores procedimientos de gestión de riesgos a nivel de país;
 - Reforzar la gestión de riesgos de seguridad por medios como revisar y actualizar nuestro Marco de Política de Gestión de Riesgos de Seguridad y elaborar y aplicar políticas de cumplimiento en materia de seguridad en todas las operaciones;
 - Elaborar y aplicar políticas y procedimientos de seguridad TIC mejorados en todas las oficinas de IDLO, incluido un sistema seguro de información digital;
 - Mitigar los riesgos políticos y jurídicos y ofrecer mayor más rentabilidad de la inversión a los donantes y los socios nacionales garantizando el debido reconocimiento jurídico. Elaboraremos estrategias específicas de país para los países de operación existentes. También se integrarán mejor las cuestiones relativas a la condición jurídica en las consultas iniciales con los donantes y las iniciativas de establecimiento temprano de contactos en el país.

Habilitador 4: Reforzar las asociaciones

50. Como organización intergubernamental independiente y de mediano tamaño, IDLO confiere gran valor a las asociaciones con otras organizaciones y entidades para poner en común conocimientos y recursos, reforzar nuestra capacidad de convocatoria y aumentar nuestro impacto.
51. Sobre la base de las conclusiones de un examen de la función de relaciones exteriores de IDLO realizado en 2020, se ha establecido un Departamento de Relaciones Exteriores

y Asociaciones para agrupar las funciones de asociación, comunicación, movilización de recursos y apoyo a la gobernanza de IDLO.

52. El Departamento contribuirá a mejorar el establecimiento estratégico de contactos y la coordinación, desarrollar aún más las iniciativas de movilización de contactos de IDLO, aumentar el apoyo a la gobernanza y reforzar las relaciones con socios institucionales y de otra índole.

53. **Adoptar un enfoque estratégico de las asociaciones:** IDLO mantiene sólidas relaciones y asociaciones con una amplia variedad de entidades de todo el mundo. Elaboraremos una estrategia exhaustiva de asociaciones y aplicaremos un enfoque coordinado y mutuamente reforzador para consolidar las asociaciones dando prioridad a las partes interesadas centrales y sobre el terrero, entre ellas:

- *Gobiernos.* IDLO establecerá relaciones de confianza mutua con sus homólogos nacionales en los países de operación y aumentará los contactos con ministerios y agencias de desarrollo extranjeros clave. Aumentaremos también la interacción con parlamentarios y parlamentarias, que son una importante base de apoyo en la promoción de reformas jurídicas y priorización del Estado de derecho en los presupuestos y la ayuda al desarrollo nacionales.
- *Sistema de la ONU.* Fortaleceremos los vínculos y la colaboración de IDLO con las entidades políticas, de mantenimiento y consolidación de la paz, de desarrollo, humanitarias y de derechos humanos del Sistema de ONU en Roma, Nueva York, Ginebra y Viena, así como en nuestros países de operación. IDLO buscará oportunidades de colaboración con mecanismos de coordinación, incluidos los grupos de trabajo interagenciales, los equipos de país de la ONU y los fondos fiduciarios de múltiples socios.
- *Organizaciones regionales.* Una importante forma de incrementar la pertinencia y el perfil de IDLO entre las entidades asociadas nacionales consiste en interactuar con organizaciones regionales como la Unión Europea, la Unión Africana y la ASEAN, y las agrupaciones subregionales como la CEDEAO y la IGAD.
- *Sociedad civil.* Fortaleceremos la interacción con la sociedad civil, incluidas las organizaciones de mujeres y los grupos de jóvenes, para ir más allá de la cooperación actual son socios ejecutores y reforzar las políticas, la investigación y la promoción.
- *Sector privado.* IDLO interactuará con el sector privado, incluso en el contexto de la promoción de asociaciones entre lo público y lo privado.
- *Mundo académico y grupos de reflexión.* Aumentaremos la colaboración con el mundo académico y los grupos de reflexión en materia de investigación, políticas y trabajo de promoción y ampliaremos el acceso, los conocimientos y las habilidades en áreas especializadas.

54. **Mejorar la comunicación:** La comunicación efectiva puede ayudar a fomentar la marca y la visibilidad de IDLO, generar comprensión y aumentar el apoyo a nuestra misión y nuestro trabajo. Trabajaremos para:

- Poner de relieve la iniciativas programáticas y de investigación y promoción por medio de artículos web e informes oportunos, atractivos y convincentes;
- Actualizar el sitio web de IDLO para destacar mejor el trabajo que realizamos conforme al nuevo Plan Estratégico y emprender proyectos piloto de creación de sitios web de oficinas de país en inglés y en los idiomas locales;

- Reforzar la capacidad para hacer seguimiento de la reputación de IDLO, prever y mitigar los riesgos y vigilar y proteger nuestra propiedad intelectual;
- Elaborar y aplicar planes de comunicación y actividades de establecimiento de contactos en estrecha colaboración con la delegación y las oficinas de enlace y sobre el terreno, y
- Apoyar a las oficinas de país para que interactúen de manera más efectiva con los donantes, las organizaciones multilaterales y las autoridades del país anfitrión y amplíen sus redes de partes interesadas.

55. Abogar por el apoyo continuo al Estado de derecho: Basándose en su mandato especializado y transversal, en su extensa investigación y en las lecciones aprendidas de los programas sobre el terreno, IDLO hace una notable contribución al diálogo mundial sobre políticas relacionadas con el Estado de derecho, el derecho de acceso a la justicia y los derechos humanos.

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

- Implementar un plan organizativo integrado de promoción para 2021-2022 y desarrollar planes para las áreas prioritarias de participación determinadas en las Metas Estratégicas;
- Fortalecer la comunicación y la planificación internas sobre elaboración y promoción de políticas;
- Elaborar una agenda de investigación alineada con una estrategia integrada de promoción y publicar productos de conocimiento de alta calidad y oportunos;
- Participar en los debates internacionales sobre políticas por medio de la presencia de IDLO en centros como Nueva York, Ginebra, Roma y La Haya y ayudar a llevar a la práctica, por medio de programas e intervenciones sobre el terreno, las políticas concebidas.

57. Diversificar y ampliar la base de recursos: Con objeto de sentar unos cimientos sostenibles para el crecimiento en el futuro y ampliar la diversidad y predictibilidad de la base de recursos de IDLO para que podamos invertir en innovación, calidad y capacidad institucional, procederemos a:

- Elaborar una estrategia exhaustiva de movilización de recursos, dirigida a equilibrar mejor los ingresos no restringidos y restringidos;
- Potenciar la interacción constante con la UE fortaleciendo las relaciones bilaterales y realizando una evaluación por pilares para alcanzar un acuerdo de delegación o subvención con evaluación por pilares (PAGODA);
- Apoyar las iniciativas de movilización de recursos para crear carteras de IDLO en áreas temáticas, en particular carteras relativamente nuevas que incluyan la salud, la justicia climática, la tierra y la seguridad alimentaria;
- Establecer asociaciones de financiación con proveedores tradicionales y no tradicionales de fondos, incluidos los gobiernos, el sector privado, las fundaciones y otros actores, y

- Convocar consultas con donantes para exponer la nueva estrategia y los resultados, poner de relieve los programas temáticos y priorizar la necesidades de fondos.

58. **Membresía y compromiso:** IDLO adoptará 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.

59. Fortaleceremos nuestra relación con las Partes Miembros actuales y potenciales con miras a entender mejor el valor de la membresía en la Organización.

//FIN

ANEXO: MARCO ESTRATÉGICO 2021-2024 DE IDLO

