



International Ombudsman Institute
Institut International de l'Ombudsman
Instituto Internacional del Ombudsman

INSTITUTO INTERNACIONAL DEL OMBUDSMAN (IIO)

PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020

presentado ante la Asamblea General
en Bangkok, en noviembre de 2016

INTRODUCCIÓN

La Asamblea General celebrada en Wellington en el mes de noviembre de 2012 respaldó el desarrollo de un plan estratégico a más largo plazo que sirviera como guía de las actividades del IIO y ayudara a determinar sus prioridades en los años siguientes.

El presente documento constituye el primer plan estratégico del IIO. Cubre el periodo de cuatro años entre Asambleas Generales, esto es, de 2016 a 2020, y fue presentado ante la Asamblea General celebrada en Bangkok el 15 de noviembre de 2016.

Aunque la misión y la visión del IIO siguen siendo fieles a sus valores fundamentales de independencia, objetividad e imparcialidad, que a su vez constituyen los elementos esenciales en los que este plan encuentra su base, los objetivos estratégicos que se detallan en este documento han de ser considerados como las máximas prioridades del IIO, y, en consecuencia, habrán de guiar las actividades de la organización durante los próximos cuatro años.

El presente documento habrá de entenderse como el conjunto de las directrices generales a seguir en los próximos cuatro años; los concretos planes y proyectos destinados a poner en marcha las distintas prioridades y los diferentes objetivos serán definidos y desarrollados por el órgano de gobierno del IIO, la Junta Directiva, y podrán ser objeto de cambios a lo largo del tiempo para reflejar los eventos que vayan surgiendo, así como su viabilidad y los recursos.

Este documento detalla los objetivos estratégicos clave que presidirán las operaciones del IIO para los próximos cuatro. La Secretaría General del IIO confía en orientar sus iniciativas hacia la consecución de estos objetivos sin perder de vista la misión del IIO y sus valores fundamentales. La Junta Directiva del IIO y su Secretaría General compartirán la responsabilidad de poner en marcha el plan estratégico, teniendo en cuenta siempre su utilidad y los recursos disponibles, así como los últimos acontecimientos.

MISIÓN Y VISIÓN

El IIO busca aumentar su presencia, desarrollar su influencia, fortalecer su autoridad y ser el **máximo órgano** en los asuntos relacionados con el ombudsman en todo el mundo, y se esfuerza por ser reconocido dentro de la comunidad internacional como la voz de las instituciones de ombudsman.

El IIO está comprometido con la promoción del concepto de ombudsman y el fomento de la creación de instituciones de ombudsman allí donde no existan, así como con la promoción de las mejores prácticas y de la innovación; con el favorecimiento y el impulso del intercambio de información y de conocimientos mediante conferencias e iniciativas de formación, y con la financiación de proyectos de investigación y regionales sobre aspectos que guarden relación con el ombudsman; con el apoyo de sus colegas de todo el mundo (especialmente cuando desarrollan su labor en circunstancias difíciles); con amplia participación en el diálogo continuado con las organizaciones internacionales clave y las partes interesadas; con el análisis de aspectos vinculados con el ombudsman y el estudio de las áreas políticas que son de especial importancia para sus miembros; así como con el objetivo de convertirse en una verdadera organización internacional tanto desde el punto de vista multilingüístico como pluralista.

Mediante su participación en el ámbito internacional y su interacción con socios internacionales, el IIO busca sensibilizar a los gobiernos y partes interesadas sobre sus valores fundamentales y sobre la importancia y trascendencia de ser miembro.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Objetivo 1:** Ampliar la afiliación
- **Objetivo 2:** Apoyar a los ombudsman que sufren amenazas
- **Objetivo 3:** Formación e intercambio
- **Objetivo 4:** Comunicación y publicaciones
- **Objetivo 5:** Buena salud financiera
- **Objetivo 6:** Nuevos retos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: AMPLIAR LA AFILIACIÓN

Uno de los valores que están a la base de los propósitos y del trabajo del IIO es la inclusión. El IIO reconoce la diversidad que existe entre las instituciones de ombudsman, y el hecho de que los distintos modelos y conceptos han sido desarrollados como respuesta a unos compromisos constitucionales concretos y a unos elementos culturales particulares. Bajo una visión de organización auténticamente pluralista e internacional, el IIO habrá de ser reflejo de esta diversidad de sus miembros, pero sin perder de vista los valores esenciales en los que se fundamenta el modelo de ombudsman. Con el fin de ampliar su afiliación, el IIO propone el siguiente enfoque estratégico:

- Fortalecer la colaboración con las asociaciones regionales de ombudsman, así como con las organizaciones internacionales asociadas, mediante la firma de **Memoranda de Entendimiento**. Utilizar esta cooperación para incidir en la afiliación al IIO dentro de las regiones y/u organizaciones correspondientes.
- Continuar **difundiendo información** sobre el trabajo del IIO, los alicientes y los servicios que ofrece a sus miembros, para poner en valor los beneficios y la importancia de convertirse en miembro.
- Utilizar las **Juntas Regionales** y su conocimiento de los colegas de la Región correspondiente para tal fin.
- Trabajar en la **identificación de instituciones de ombudsman de servicios públicos especializados** (como los Defensores del Menor, los Ombudsman de la Policía, etc.) elegibles para convertirse en miembros, y animarles a que se unan al IIO. Allí donde existan grupos especializados, trabajar con ellos para fomentar la afiliación y la suscripción de posibles memoranda de entendimiento.
- Promocionar el programa de **subvenciones regionales del IIO** como un claro servicio para la causa del IIO. Invertir dinero en proyectos que contribuyan al avance del concepto de ombudsman, lo que no solo redunda en beneficio de una Región única y concreta, sino que se ha demostrado susceptible de adaptación, y, por ende, de resultar igualmente beneficioso para un grupo de miembros más amplio. Utilizar este programa como una “herramienta de ventas” para reclutar nuevos miembros.
- Facilitar acceso multilingüe al IIO y a sus servicios. **Allanar el camino para una participación igualitaria** de los colegas en los tres idiomas oficiales del IIO (inglés,

francés y español), y, en consecuencia, estar preparado para ampliar los servicios de traducción para cumplir el ideal de ser una organización multilingüe.

- Prestar **asesoramiento y un apadrinamiento guiado** a aquellos solicitantes de afiliación cuya solicitud haya sido rehusada, por contraposición a un rechazo carente de motivación. Informar a las instituciones en cuestión sobre la posibilidad de afiliarse sin derecho a voto. Ofrecerles asesoramiento sobre las mejoras necesarias (por ejemplo, a través de un apadrinamiento asistido por parte de colegas miembros del grupo de expertos del IIO) y brindarles la oportunidad de poder volver a presentar la solicitud en un momento posterior para cambiar el tipo de afiliación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: APOYAR A LOS OMBUDSMAN QUE SUFREN AMENAZAS

El IIO es consciente de la necesidad general de apoyar, como parte de su actividad fundamental, a aquellos ombudsmán que son objeto de amenazas, que han de hacer frente a represalias o que desarrollan su trabajo en circunstancias difíciles. En su apoyo a un miembro en situación de necesidad, el IIO observa y aplica convenientemente el principio de “no causar daño”. Para ello, el IIO tiene en cuenta todos los elementos contextuales existentes y actúa con la flexibilidad necesaria y la discreción apropiada. En este empeño por prestar su apoyo y su asistencia a los colegas que lo necesiten, el IIO propone las siguientes estrategias para la consecución de este objetivo:

- **Aumentar la concienciación** entre sus miembros sobre la situación de ciertas oficinas, así como sobre la preocupación general por la evolución en el mundo del ombudsmán. Animar a los miembros a ponerse en contacto con el IIO cuando estén preocupados por una posible amenaza contra su institución o contra una institución de ombudsmán colega.
- Defender los intereses de la comunidad internacional de ombudsmán mediante **la adopción de declaraciones de apoyo** sobre temas de actualidad en las Asambleas Generales.
- **Fijar los principios** que guíen la línea general de actuación en la coordinación de las actividades de apoyo del IIO a ombudsmán en dificultades. Definir todas las opciones disponibles, así como los procedimientos a seguir llegado el caso.

- Promover el **diálogo continuado y la colaboración estrecha con las organizaciones internacionales asociadas relevantes** (como la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el Consejo de Europa, etc.), aunando fuerzas para garantizar el mayor apoyo posible para las instituciones de ombudsman como elementos esenciales de la democracia.
- Empezar **misiones de investigación** para obtener un mayor conocimiento sobre situaciones concretas, con el fin de conseguir una mayor notoriedad tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional, y de garantizar que el apoyo se presta en función de la demanda y de forma sostenible y efectiva para el colega de que se trate.
- Desarrollar y publicar una serie de **documentos de “mejores prácticas”** del IIO sobre aspectos relevantes (como por ejemplo una guía sobre la independencia de las oficinas) orientados a los organismos responsables de la creación de las instituciones de ombudsman, y defender la importancia de los más altos estándares internacionales del ombudsman.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: FORMACIÓN E INTERCAMBIO

Con el objetivo de fortalecer la capacidad de sus miembros y de promover el intercambio de experiencias entre los ombudsman de todo el mundo, el IIO reconoce la importancia de la formación, del intercambio y del aprendizaje compartido como prioridad básica para sus miembros y para el prestigio internacional de la organización en sí misma. El IIO propone las siguientes estrategias para la consecución de este objetivo:

- Identificar de forma permanente las necesidades de formación específicas que resulten de especial interés para las instituciones de ombudsman, teniendo en cuenta el hecho de que las instituciones miembro de las distintas regiones del mundo tienen realidades diferentes, y que, en consecuencia, son **diferentes las necesidades de formación** para abordar los aspectos prácticos y los problemas de su trabajo.

- Documentar todo **nuevo acontecimiento**, así como los ámbitos de prácticas emergentes de los ombudsmen de todo el mundo (por ejemplo, los mandatos como Mecanismos Nacionales de Prevención o las funciones de mediación de los ombudsmen), y convertir estas cuestiones en prioridad para (nuevos) formatos de formación.
- Utilizar la experiencia existente entre los miembros del IIO con el fin de desarrollar formatos de formación y de ponerlos al servicio tanto de los miembros del IIO como de otras organizaciones e instituciones. **Animar a los miembros a compartir sus buenas prácticas** en este sentido e incorporarlas en el desarrollo de iniciativas de formación *in-house*.
- **Incitar a las Regiones a hacer uso de la formación con regularidad**, por ejemplo, remitiendo propuestas de proyectos en el marco de los programas de subvenciones del IIO (ya por parte de una única institución, ya de un grupo de instituciones o del Presidente de la Región en nombre de la misma).
- Identificar proveedores de capacitación y negociar **ofertas regulares de “conjuntos de medidas”** disponibles sin necesidad de que las Regiones tengan que entablar ulteriores negociaciones.
- Identificar y negociar **opciones de formación multilingüe**, o la posibilidad de ofrecer determinados formatos de formación en distintos pares de idiomas (por ejemplo, inglés y francés para la Región de África, o inglés y español para la Región de Caribe & América Latina).
- Recurrir al **grupo de expertos del IIO** de forma activa para respaldar el intercambio y la formación de los colegas con necesidad de apoyo y experiencia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: COMUNICACIÓN Y PUBLICACIONES

El IIO es consciente de la necesidad general de fomentar la comunicación entre los miembros, pero también en el mundo, con el fin de llamar la atención de los actores relevantes sobre el IIO, y de mejorar su posición como organización internacional que representa a las instituciones de ombudsman de todo el mundo. El IIO es también consciente del deseo general de reintroducir los artículos científicos sobre cuestiones que guarden relación con el ombudsman. Con el fin de fortalecer el objetivo de la comunicación y publicaciones, el IIO propone los siguientes enfoques estratégicos:

- Animar la **comunicación efectiva entre miembros** a través de instrumentos como el sitio web del IIO, la newsletter del IIO y su base de datos de casos, esforzándose por mejorar el nivel de conocimiento de los miembros hasta un nivel uniforme mediante el uso de estas herramientas de comunicación.
- Fomentar la **comunicación con organizaciones internacionales asociadas** y con partes interesadas importantes, y difundir información sobre los beneficios y servicios, con el fin de fortalecer el prestigio y la reputación del IIO.
- Elaborar y **publicar material orientativo** en forma de series de documentos sobre las mejores prácticas que aborden las características esenciales que informan unos mecanismos de control sólidos e independientes.
- Publicar con mayor regularidad **artículos científicos** sobre determinados aspectos de la Defensoría del Pueblo.
- Promover la colaboración con instituciones académicas para **llevar a cabo investigaciones** sobre aspectos de mutuo interés y preocupación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: BUENA SALUD FINANCIERA

Con el fin de poder ofrecer a sus miembros una gama amplia de servicios, así como la mejor asistencia posible, resulta esencial que la organización se sustente sobre una base económica sólida. Esta base económica sólida se convirtió en realidad cuando la sede central de la Secretaría General del IIO se trasladó a Austria en 2009. Desde entonces, los gastos generales de la Secretaría General del IIO han sido asumidos por las autoridades austriacas, lo que ha permitido que el dinero procedente de las cuotas de afiliación del IIO se destine directamente al beneficio de los miembros, en forma de subvenciones regionales, becas de formación, o financiación de estudios relacionados con el ombudsman. Para conseguir este objetivo de buena salud financiera, el IIO propone las siguientes estrategias:

- Desarrollar una cultura en el marco de la organización en la que **generar ingresos mediante la comercialización de experiencias internas y de productos de investigación** (como formación, publicaciones, conferencias remuneradas, etc.) sea una posibilidad real.
- Reclutar miembros (véase el objetivo estratégico 1) y **aumentar los ingresos anuales a través de los pagos de cuotas de afiliación.**
- Desarrollar una **estrategia de inversión y financiación** (por ejemplo, una política del IIO sobre financiación externa) y explorar de forma más activa las opciones de financiación externa con el fin de aumentar las fuentes de financiación de la organización.
- Tomar parte en **operaciones conjuntas con organizaciones asociadas** (como el Banco Mundial o las asociaciones regionales de ombudsman) para obtener cofinanciación para proyectos importantes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: NUEVOS RETOS

El IIO reconoce el hecho general de que en los próximos años las instituciones de ombudsman habrán de enfrentarse a nuevos retos en el ejercicio de su labor. En consecuencia, el IIO manifiesta su plena disposición y total preparación para gestionar, como organización, los problemas que puedan surgir, como las privatizaciones, cuestiones de seguridad, etc., buscando poner el foco en la forma en que tales cambios y acontecimientos afectan o pueden afectar a los ciudadanos y a su derecho del acceso a mecanismos de recurso.