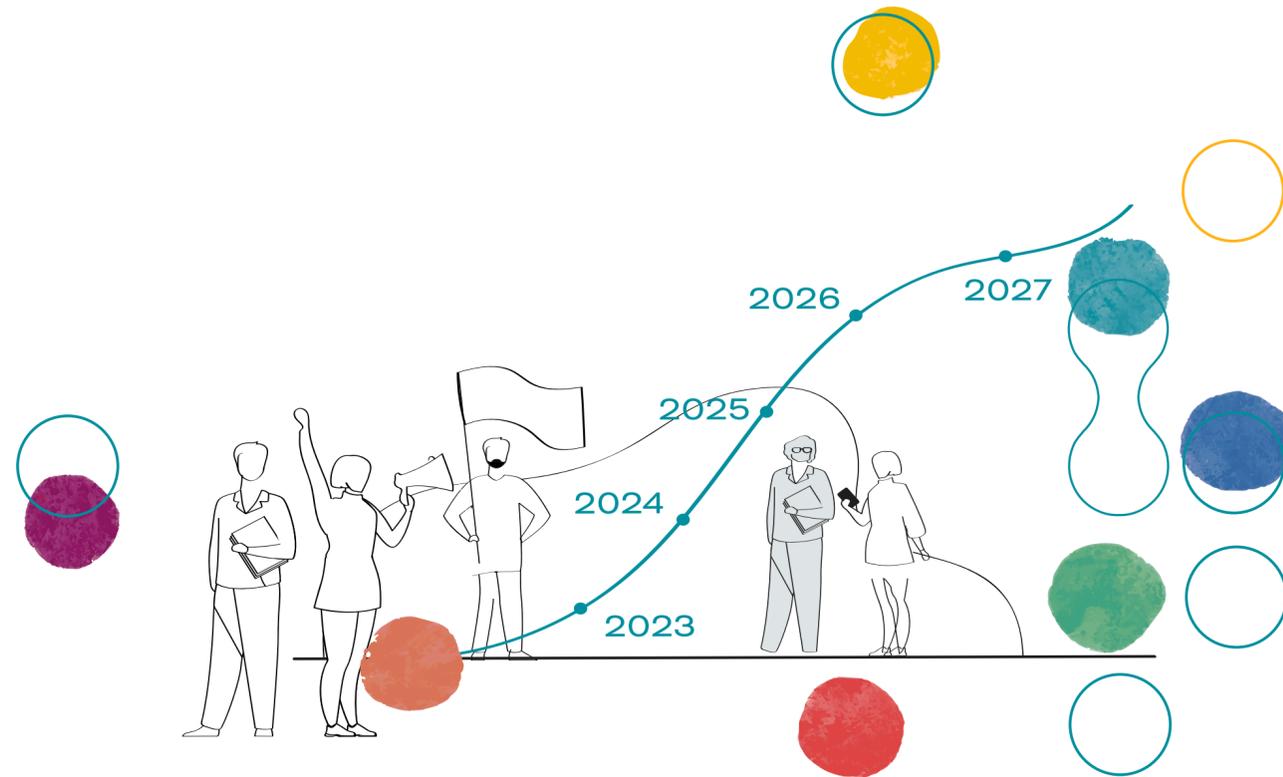


2023
2027

Plan Estratégico

 **CEJIL**
CENTRO POR LA JUSTICIA Y EL DERECHO INTERNACIONAL



INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta en resumen comprimido de las reflexiones realizadas, los cambios que queremos lograr en 5 años y las herramientas desarrolladas para guiar el accionar de CEJIL durante el período **2023-2027**. El proceso de elaboración de estas herramientas se llevó adelante con un triple objetivo:

▶ ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS ORIENTATIVAS

Elaborar una serie de herramientas que orienten el accionar de CEJIL durante los próximos cinco años, le permitan continuar siendo relevante, pertinente y efectivo, y sean de utilidad para la toma de decisiones en contextos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos).

▶ FORTALECIMIENTO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO

Fortalecer el espíritu de equipo de CEJIL a través de la co-creación, permitiendo alcanzar un mayor entendimiento del sentido y el impacto de su trabajo.

▶ CO-CREACIÓN E INCORPORACIÓN EXTERNA

Incorporar los insumos y opiniones de stakeholders relevantes para CEJIL, tales como donantes, socios y socias locales y regionales, y personas expertas en temáticas de importancia.



Las principales metodologías utilizadas para la elaboración de estas herramientas fueron:



1

PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS

Es un enfoque que nos permite gestionar la organización orientando la programación y monitoreo hacia la consecución de los cambios a los que queremos contribuir.



2

TEORÍA DE CAMBIO

Además de explicarnos las lógicas de intervención que nos permiten motivar el cambio deseado, nos propone una serie de hipótesis y supuestos que tendremos que tener en cuenta permanentemente para pensar de manera estratégica cómo llegar a ese cambio.



3

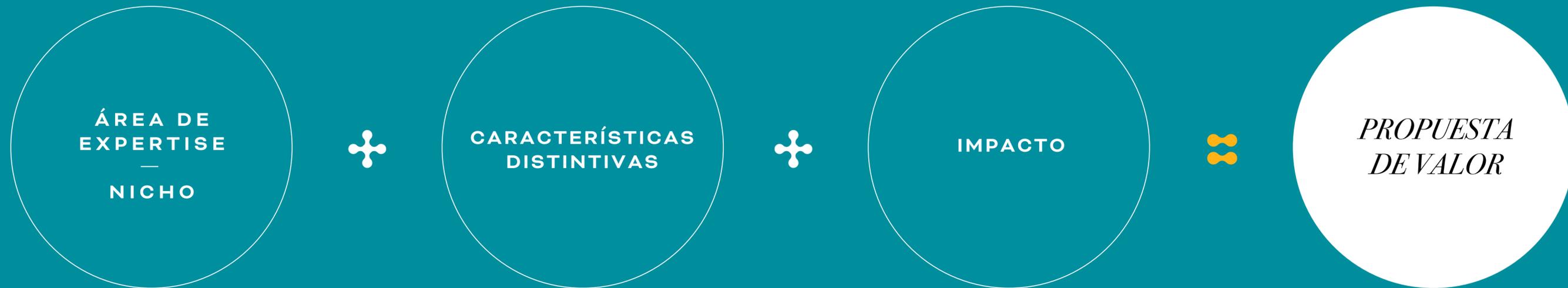
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS CAMBIANTES

Nos permite anticiparnos de manera activa a los posibles cambios de contexto para estar preparadas en nuestras intervenciones y estrategias.

Estas tres herramientas y formas de pensar y analizar la realidad y el futuro son un reflejo cabal de la manera en que CEJIL lleva adelante su trabajo, leyendo permanentemente el contexto y sus cambios, anticipándose a ellos y cambiando de estrategias, cuando es necesario, pero sin resignar los resultados.



PROPUESTA DE VALOR DE CEJIL



CEJIL es la organización latinoamericana pionera y líder en defensa de derechos a través del litigio regional recurrente e incidencia estratégica que utilizan el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH), en particular el Sistema Interamericano de los Derechos Humanos (SIDH), para abordar temas recurrentes y emergentes en la región.

Abordamos estos temas, entendiendo la complejidad de la interseccionalidad existente entre ellos, y pensamos nuestro impacto vis a vis las dinámicas existentes entre lo social y lo institucional.



Nuestro elevado nivel técnico, capacidad diplomática, capacidad de innovación jurídica y adaptación, nuestro capital y prestigio acumulados y robusta red/ ecosistema de alianzas en la región, nuestra capacidad de trabajo regional e internacional con impacto local, nos han permitido:

- ✔ Crear institucionalidad interamericana: por ejemplo, mecanismo de seguimiento, el fondo de apoyo a víctimas.
- ✔ Contribuir a fortalecer el SIDH.
- ✔ Generar políticas de reparaciones integrales que hacen al SIDH diferente de otros mecanismos regionales.
- ✔ Incidir simultáneamente temas de agenda de varios países de la región a la vez.
- ✔ Incidir en la elaboración de políticas públicas a nivel regional y nacional a través del derecho internacional de los derechos humanos y a través de casos paradigmáticos.
- ✔ Marcar tendencia en la manera de trabajar temas emergentes.
- ✔ Vincular y aprovechar nuestro docket de casos para tratar temas actuales e históricos.
- ✔ Crear espacios de documentación, participación e incidencia cuando los Estados los cierran (ej. Grupo Asesor Internacional de Personas Expertas, GAIPE)
- ✔ Amplificar las voces de las personas, los movimientos y las contrapartes nacionales.
- ✔ Defender a quienes defienden derechos.
- ✔ Responder a crisis institucionales en los países de manera efectiva y oportuna para buscar preservar las garantías mínimas a los derechos fundamentales.
- ✔ Crear nuevas redes nacionales, regionales o internacionales (Coalición de organizaciones de derechos Humanos en las Américas, Red Ana, GQUAL, Protocolo de la Esperanza), así como observatorios de derechos humanos.
- ✔ Potenciar y fortalecer redes de contención con las que ya tenemos contacto.
- ✔ Incidir en narrativas nacionales y regionales relacionadas con el uso y valor del derecho internacional de los derechos humanos.



PLANIFICACIÓN *por resultados*

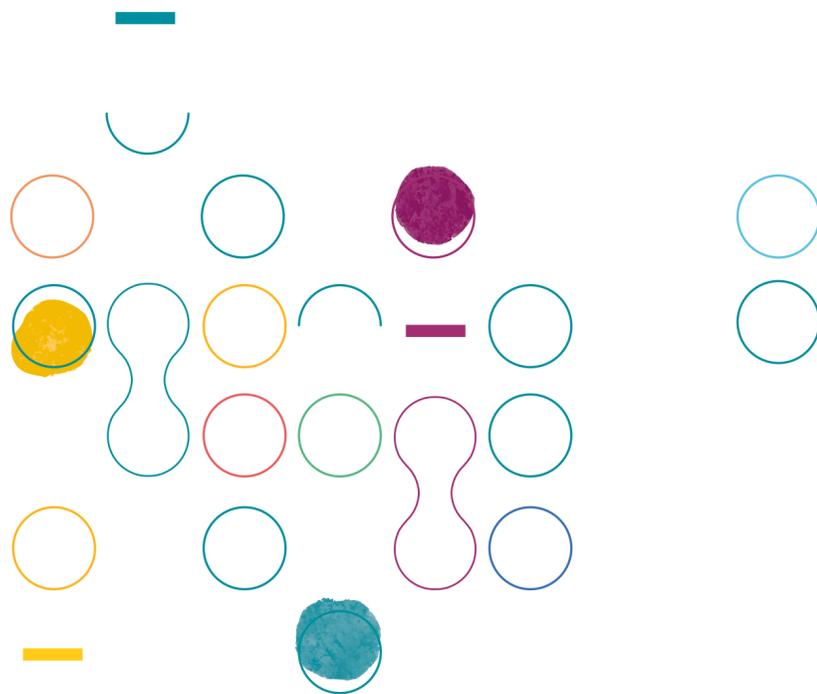
PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO

Aún cuando los contextos son volátiles y cambian permanentemente, la **matriz de resultados** sigue siendo una herramienta útil en tanto ordena el universo de temas y prioridades de CEJIL y fija un rumbo al cual apuntar e intentar sostener en una región en permanente cambio. Habiéndose validado los objetivos y revisado los temas, durante el taller presencial se trabajó en la **definición de resultados e indicadores para cada objetivo y tema. Se definió también el foco geográfico para cada caso.** Este trabajo se apoyó en reflexiones previas, análisis de contexto y recomendaciones que se realizaron y recibieron durante las entrevistas individuales, los focus groups, y reuniones grupales de equipo. Adicionalmente, toman también en cuenta las recomendaciones realizadas en la Evaluación de fin de término del Plan Estratégico anterior, las observaciones de varios donantes.

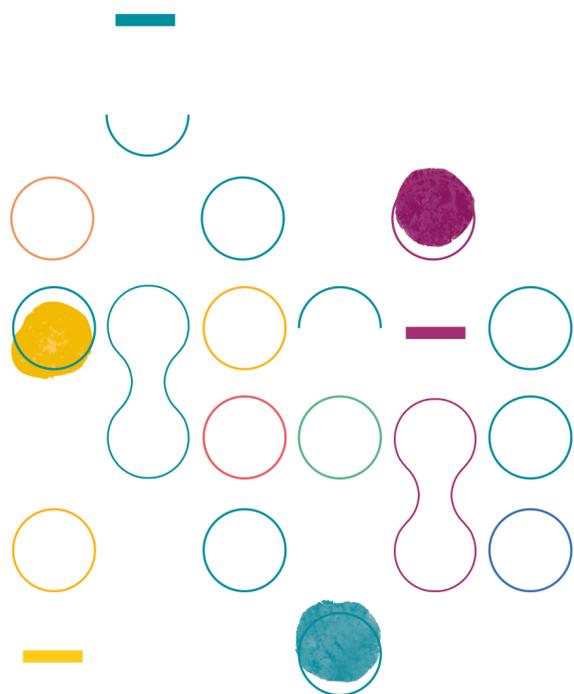
Una cuestión importante a tener en cuenta es que también se **definieron indicadores de medio término, los cuales sirven de orientación y guía para la acción y el monitoreo.** A los fines del presente resumen (expono en documento aparte), se exponen únicamente los indicadores de fin de término, que están exclusivamente orientados a medir los efectos de los objetivos.



MATRIZ *de resultados*



| | |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | <h2>1. REDUCIR LAS DESIGUALDADES</h2> <p>Contribuir a reducir la desigualdad y la exclusión y garantizar el acceso de poblaciones históricamente discriminadas al ejercicio de los derechos de manera individual o colectiva.</p> |
| TEMAS | <ul style="list-style-type: none"> • Discriminación y violencia contra las mujeres • Pueblos indígenas • Movilidad humana |
| RESULTADO ESPERADO | <p>1.1 Se amplía el alcance de los estándares internacionales para garantizar la igualdad de género, incluyendo la discriminación estructural e interseccional, la discriminación online, la violencia contra las mujeres, la participación igualitaria en la vida pública y los derechos sexuales y reproductivos.</p> <p>1.2 Las mujeres y/o niñas acceden al ejercicio de su derecho a la igualdad y no violencia en sintonía con el derecho internacional de los derechos humanos.</p> <p>1.3 Organismos internacionales y autoridades locales amplían el alcance de estándares para fortalecer los derechos de los pueblos indígenas, incluido el derecho a la tierra, la libre determinación, el derecho a la vida, el medio ambiente sano, la integridad y la supervivencia colectiva.</p> <p>1.4 Se amplían y mejoran prácticas y normas para fortalecer las garantías de los derechos de los pueblos indígenas, especialmente los derechos a la tierra y la libre determinación, los derechos económicos, sociales y culturales, los derechos ambientales, la integridad, la libertad y el acceso a la justicia.</p> <p>1.5 Se expande la protección de los derechos de las personas en situación de movilidad humana en alianza con otras organizaciones y actores clave, asegurando un enfoque de género e interseccional.</p> |



2. GARANTIZAR EL ACCESO A LA JUSTICIA Y LAS REPARACIONES

OBJETIVO

Garantizar el acceso a la justicia y a la obtención de reparaciones transformadoras para víctimas de violencia estructural y graves violaciones de derechos humanos a través del uso del SIDH.

TEMAS

- Graves violaciones a derechos humanos
- Cambio Climático

RESULTADO ESPERADO

- 2.1 El impacto negativo de la participación de las fuerzas de seguridad en materia de seguridad ciudadana es abordado por autoridades internacionales o nacionales, centrándose principalmente en grupos históricamente desfavorecidos.
- 2.2 Se ha ampliado el acceso a la justicia, la verdad y la reparación de las víctimas de graves violaciones de derechos humanos tanto a nivel estatal como a nivel internacional, especialmente aquellas que forman parte de la deuda histórica de los países de la región.
- 2.3 Las OSC especializadas abordan cuestiones de justicia climática a través de un enfoque de derechos humanos.
- 2.4 Organismos nacionales e internacionales amplían los estándares para responder a las emergencias climáticas a través de un marco de derechos humanos.

3. FORTALECER LA DEMOCRACIA

OBJETIVO

Fortalecer las condiciones para la democracia en la región a través de la independencia judicial y la libertad de expresión.

TEMAS

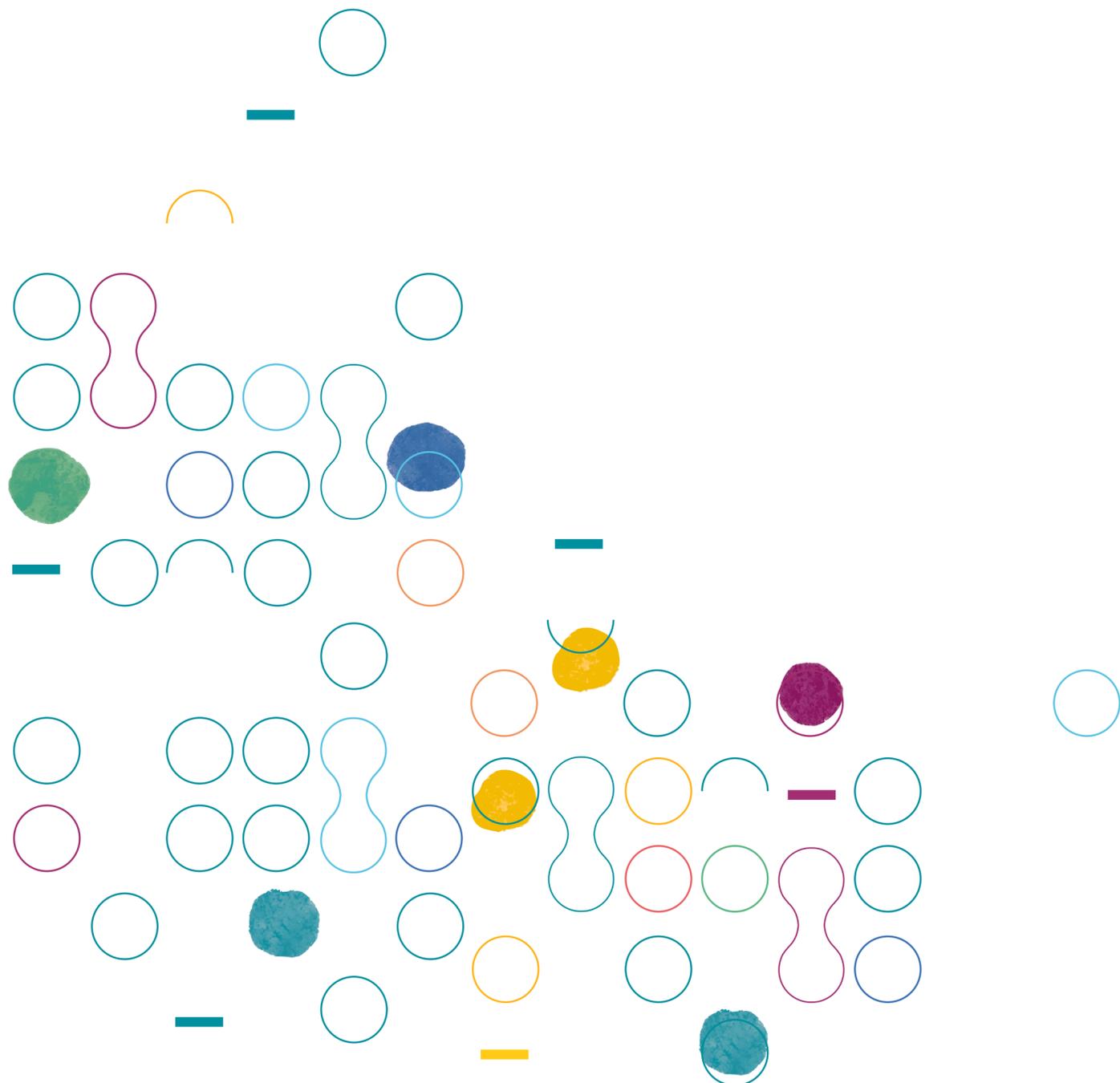
- Independencia judicial
- Derechos Digitales
- Libertad de expresión
- Mitigación de Crisis

RESULTADO ESPERADO

- 3.1 Se amplía el alcance de las normas y resoluciones para fortalecer garantías de independencia judicial y protección de operadores de justicia.
- 3.2 Asociaciones y redes de operadores de justicia utilizan los mecanismos del derecho internacional para denunciar injerencias en el poder judicial.
- 3.3 Se amplía el alcance de los estándares internacionales y nacionales para el ejercicio de los derechos políticos y la libertad de expresión, incluyendo el ámbito digital.
- 3.4 Mecanismos de protección de derechos humanos nacionales, regionales o internacionales expanden estándares para fortalecer los derechos digitales con una visión amplia, pero principalmente relacionados con amenazas, privacidad y vigilancia.
- 3.5 Las consecuencias de las crisis institucionales sobre las personas en riesgo son parcialmente mitigadas.

| | |
|--------------------|--|
| OBJETIVO | <h2>4. DESARROLLAR SOCIEDADES AMPLIAS Y PLURALES</h2> <p>Apoyar las sociedades plurales y abiertas a través de la protección de personas defensoras de derechos humanos, la generación de alianzas y la promoción del espacio cívico a nivel local e internacional.</p> |
| TEMAS | <ul style="list-style-type: none"> • Personas defensoras de DDHH • Espacio Cívico |
| RESULTADO ESPERADO | <p>4.1 Se amplía el alcance de los estándares internacionales para garantizar el derecho a defender derechos y su incorporación a nivel nacional.</p> <p>4.2 Se fortalecen las capacidades de las organizaciones socias para la defensa y protección de los derechos humanos, con especial énfasis en la participación y acceso a espacios nacionales, regionales (SIDH, AG OEA, Cumbre de las Américas) e internacionales (ONU).</p> <p>4.3 Se mejoran y/o preservan las condiciones y garantías de espacios habilitantes a nivel nacional para garantizar el pleno ejercicio del derecho a la defensa de los derechos humanos.</p> <p>4.4 Se generan nuevos espacios de protección para la garantía de derechos.</p> |

| | |
|--------------------|---|
| OBJETIVO | <h2>5. FORTALECER LA GOBERNANZA INTERNACIONAL</h2> <p>Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de un sistema internacional de protección de los derechos humanos que sea eficaz para la protección y promoción de los derechos humanos en las Américas.</p> |
| TEMAS | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del SIDH • Creación de puentes para el acceso efectivo al Sistema Universal • Fertilización cruzada regional y global |
| RESULTADO ESPERADO | <p>5.1 Se garantiza un acceso más efectivo a la justicia internacional, en particular al SIDH, a sus usuarios y las víctimas.</p> <p>5.2 Se mantiene o mejora el cumplimiento de las decisiones y recomendaciones del SIDH por parte de los Estados.</p> <p>5.3 Se fortalece la participación de la sociedad civil en los espacios de los sistemas internacionales de protección de los Derechos Humanos, principalmente el SIDH y los distintos espacios de Naciones Unidas.</p> <p>5.4 Los procesos de nominación y selección de personas candidatas e integrantes de organismos internacionales son transparentes y abiertos y promueven la paridad de género y la representación.</p> <p>5.5 Las mujeres han mejorado su acceso a cargos en Tribunales y otros órganos de derechos humanos.</p> <p>5.6 Se fortalecen alianzas estratégicas con actores del sur global para la protección y promoción de derechos.</p> <p>5.7 Iniciativas innovadoras aumentan el alcance y la escala del impacto de CEJIL (SUJETO A RECURSOS)</p> |



6. MANTENER Y EXPANDIR LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE CEJIL

OBJETIVO

Fortalecer las capacidades de la organización para garantizar su sostenibilidad, efectividad e impacto.

TEMAS

- Estructura, gestión, procesos y talento humano
- Sostenibilidad financiera

RESULTADO ESPERADO

- 6.1 CEJIL ha consolidado su rol como un actor más sólido, fortalecido y confiable en un contexto regional turbulento y cambiante (Sostenibilidad institucional).
- 6.2 CEJIL mejora su gestión administrativa y de talento humano para contar con el personal necesario que facilite la prestación eficiente de servicios en la región.
- 6.3 CEJIL es una organización que ha fortalecido su sostenibilidad y autogestión y se mantiene como un referente regional.
- 6.4 Se consolida el sistema de PME&A de CEJIL, lo que permite contar con herramientas de aprendizaje para la toma de decisiones gerenciales y la rendición de cuentas.



Actores clave

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Existen una serie de actores que juegan un rol de importancia tanto para la implementación del plan como para su obstrucción. Debido a que este universo de actores es sumamente vasto y complejo, este documento menciona las principales categorías de actores relevantes para su trabajo.



PERSONAS EXCLUIDAS Y EN SITUACIÓN DE RIESGO

En primer lugar, tal y como lo establece nuestra misión e impacto final de este plan, se encuentran las personas históricamente excluidas y en situación de riesgo, con énfasis en migrantes, mujeres, poblaciones indígenas, víctimas de violencia institucional y personas defensoras de derechos humanos. A este grupo de titulares de derechos, se le suman poblaciones afrodescendientes, comunidades LGBTI y colectivos de jóvenes. En muchas ocasiones, muchos de estos actores se transforman en líderes comunitarios o activistas de relevancia para la consolidación de temas en la agenda pública, ya sea para denuncia violaciones de derechos humanos o empujar cambios en políticas públicas.

ORGANISMOS INTERNACIONALES PROTECTORES DE DERECHOS

En segundo lugar, se sitúan los órganos que conforman los mecanismos internacionales de protección de derechos. Siguen siendo fundamentales para el nicho de CEJIL, tanto la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, como la Corte Interamericana de Derechos Humanos y, de modo complementario, los órganos políticos de la OEA. Adicionalmente, en los últimos años, han cobrado mayor relevancia para el trabajo de CEJIL, diferentes instancias de Naciones Unidas, como la Oficina de la Alta Comisionada para los Derechos Humanos, el Alto Comisionado para Refugiados, los órganos de tratado y relatorías y grupos especiales de Naciones Unidas, entre otras.

GOBIERNOS Y SUS PERSONAS FUNCIONARIAS

En tercer lugar, se sitúan los gobiernos, funcionarios/as, ministerios públicos y sistemas judiciales de cada país y agencias estatales de derechos humanos tales como defensorías del pueblo; -sector clave para el cumplimiento de lo dispuesto por la CIDH (Comisión Interamericana de Derechos Humanos) o la Corte IDH (Corte Interamericana de Derechos Humanos). Durante los últimos años, se han observado tendencias autoritarias en muchos gobiernos de la región, reflejadas en un debilitamiento de la autonomía del poder judicial, persecución a operadores de justicia y defensoras, aumento de la represión de la protesta social, entre otras. Esto demanda un esfuerzo por mapear no sólo aquellos Estados con los que es más fácil cooperar, sino también aquellos actores clave, aún dentro de Estados poco cooperativos, con los que se puede entablar un diálogo y buscar puntos mínimos en común. En ese sentido, los cambios de administraciones de los gobiernos, muchas veces pueden implicar una oportunidad para ciertos temas y/o una amenaza para el desarrollo de otros.

ALIANZAS CON SECTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

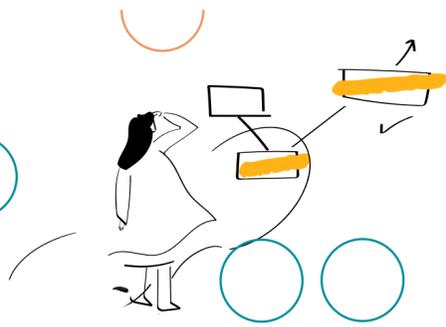
En cuarto lugar, es importante mencionar que el trabajo de CEJIL tienen un fuerte sustento en la generación de alianzas y redes con distintos sectores de la sociedad civil organizada. Esto excede el trabajo con titulares de derechos y personas defensoras mencionadas en el primer grupo. En prácticamente todos los casos, CEJIL trabaja junto con organizaciones locales, organizaciones sociales, algunos sindicatos, organizaciones de defensoras y defensores de los derechos humanos, coaliciones de organizaciones de derechos humanos a nivel de países y regionales, organizaciones involucradas en sistemas de protección de los derechos humanos en otros continentes y organizaciones internacionales. Para cada caso o conjunto de casos, CEJIL desarrolla sus estrategias de intervención conjuntamente con estos actores.

DONANTES Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN

En sexto lugar, se encuentran los donantes y agencias de cooperación quienes toman decisiones de gran incidencia sobre el movimiento de derechos humanos, los movimientos sociales y los temas que se discuten en la agenda pública internacional y, en muchas ocasiones, nacional.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

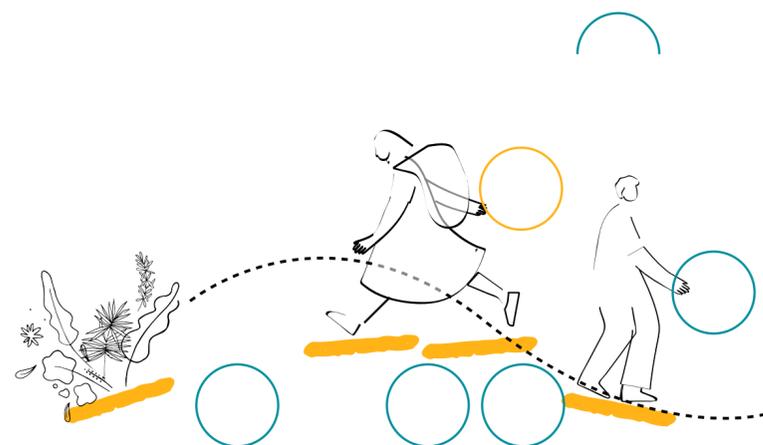
En quinto lugar, los medios de comunicación, comunicadores sociales y formadores de opinión. Durante los últimos años, CEJIL ha venido trabajando sistemáticamente con medios independientes locales con los que entiende que hay numerosos puntos de encuentro respecto de los temas y narrativas a impulsar e intentar instalar en la agenda pública. No por ello, se descuida la búsqueda de puntos en común con medio de comunicación masivos, los cuales tienen un alcance mayor tanto a públicos convencidos como públicos a convencer. Por estos medios se busca llegar, involucrar y promover a públicos más amplios en la protección a los Derechos Humanos en el continente.



ALINEAMIENTO CON *Objetivos de Desarrollo Sostenible*

La agenda estratégica de CEJIL se inscribe totalmente en el propósito de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) en su conjunto, en particular con los objetivos 1, 5, 8, 10, 13, 15 y 16.

| | | |
|---------------|---|---|
| OBJETIVOS ODS | 1. FIN DE LA POBREZA | <p>Poner Fin a la Pobreza, especialmente las metas 1.4 (igualdad de derechos económicos y territoriales) y 1.5 (resiliencia al cambio climático), a través de nuestro litigio ante el SIDH en temas vinculados a derecho a la tierra y medioambiente en favor de comunidades empobrecidas e históricamente marginadas.</p> |
| | 5. IGUALDAD DE GÉNERO | <p>Igualdad de género y empoderamiento de la mujer, especialmente las metas 5.1 (poner fin a la discriminación), 5.2 (eliminar la violencia), 5.5 (participación plena, efectiva y equitativa) y 5.6 (derechos sexuales y reproductivos), a través de nuestro litigio y defensa en nombre de las mujeres que han enfrentado violencia y discriminación, así como a través de nuestra Campaña GQUAL.</p> |
| | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | <p>Trabajo decente y crecimiento económico inclusivo y sostenible: el objetivo 1 de CEJIL – poner fin a la desigualdad, aborda los derechos laborales con perspectiva de género, así como la discriminación contra las poblaciones indígenas y promueve la responsabilidad de las empresas y los estados en el mantenimiento de condiciones de trabajo dignas, incluyendo evitar amenazas a la salud.</p> |
| | 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES | <p>Reducir la Desigualdad, particularmente en relación con las metas 10.2 (inclusión social, económica y política), 10.3 (leyes y políticas centradas en la igualdad) y 10.7 (respeto a los migrantes), a través de nuestras campañas de litigio y comunicación que tienen como objetivo las leyes discriminatorias, políticas y normas sociales.</p> |



| | | |
|----------------------|---|--|
| <p>OBJETIVOS ODS</p> | <p>13.</p> <p>ACCIÓN POR EL CLIMA</p> | <p>Cambio Climático, en relación con las metas 13.2 (políticas climáticas nacionales) y 13.3 (educación y capacitación), a través de nuestro litigio de derechos ambientales y la promoción del Acuerdo de Escazú, el primer tratado regional de derechos humanos ambientales en América Latina y el Caribe, que entró en vigor en 2021.</p> |
| <p>OBJETIVOS ODS</p> | <p>15.</p> <p>VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p> | <p>Vida de Ecosistemas Terrestres, en particular con la meta 15.2 (gestión sostenible) y la 15.9 (políticas enfocadas en el medio ambiente) a través de nuestro trabajo para proteger la tierra de las comunidades indígenas en las Américas, incluida la Amazonía.</p> |
| <p>OBJETIVOS ODS</p> | <p>16.</p> <p>PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p> | <p>Paz, Justicia e Instituciones sólidas, en particular las metas 16.1 (reducir la violencia), 16.3 (promover el estado de derecho en los planes nacional e internacional), 16.5 (reducir la corrupción), 16.6 (promover instituciones transparentes) y 16.10 (proteger las libertades fundamentales), a través de nuestro litigio y defensa que responsabiliza a los gobiernos por graves violaciones de derechos humanos, nuestras medidas de protección que apoyan el trabajo de los actores judiciales y personas defensores de derechos humanos, y nuestra colaboración con la sociedad civil a través de los órganos de vigilancia pro transparencia y anticorrupción.</p> |

TEORÍA de cambio



IMPACTO

Poblaciones históricamente excluidas y en situación de riesgo en la región, con énfasis en *personas defensoras, mujeres, indígenas, migrantes y poblaciones afrodescendientes* avanzan progresivamente en el ejercicio de sus derechos humanos y cuentan con mayor acceso a una justicia reparadora en sus países y a nivel internacional.

ORGANISMOS INTERNACIONALES

- ▶ Expansión de estándares, regulaciones y prácticas que fortalecen la protección y garantizan los derechos humanos con énfasis en las poblaciones más vulnerables e históricamente excluidas.
- ▶ Mayor transparencia e igualdad de género en los procesos de nominación y selección de integrantes de los organismos internacionales de derechos humanos.

ESTADOS

- ▶ Capacidades nacionales fortalecidas y protección efectiva de operadores de justicia
- ▶ Condiciones habilitantes se mantienen o fortalecen a nivel nacional para el ejercicio de derechos, incluyendo el derecho a defender derechos.
- ▶ Cumplimiento de las decisiones y recomendaciones del SIDH por parte de los estados se mantiene o mejora.

SOCIEDAD CIVIL

- ▶ Expansión del acceso a justicia para víctimas, en particular al SIDH.
- ▶ Capacidades de la sociedad civil fortalecidas para la defensa y protección de los derechos humanos, incluida su participación en espacios del sistema internacional de protección de los DDHH.
- ▶ Alianzas con actores del sur global fortalecidas para la protección y promoción de los derechos humanos.

EFFECTOS POR TIPO DE ACTOR

1 REDUCIR LAS DESIGUALDADES

2 GARANTIZAR EL ACCESO A LA JUSTICIA Y REPARACIONES

3 FORTALECER LA DEMOCRACIA

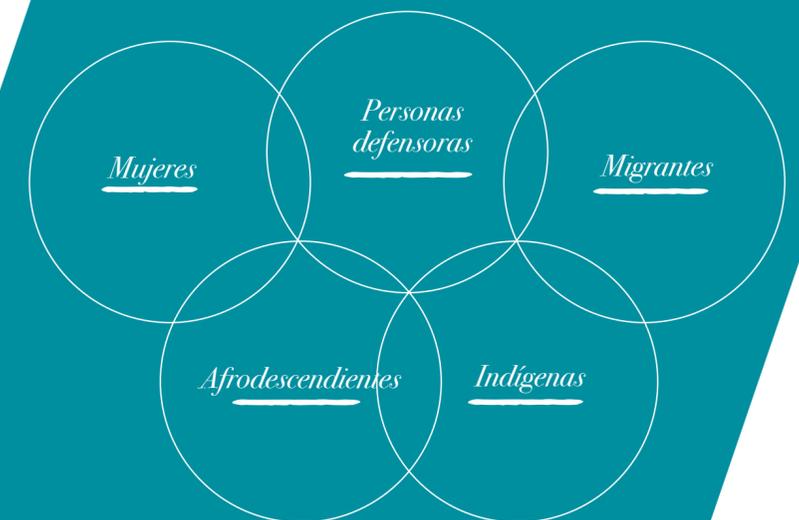
4 DESARROLLAR SOCIEDADES AMPLIAS Y PLURALES

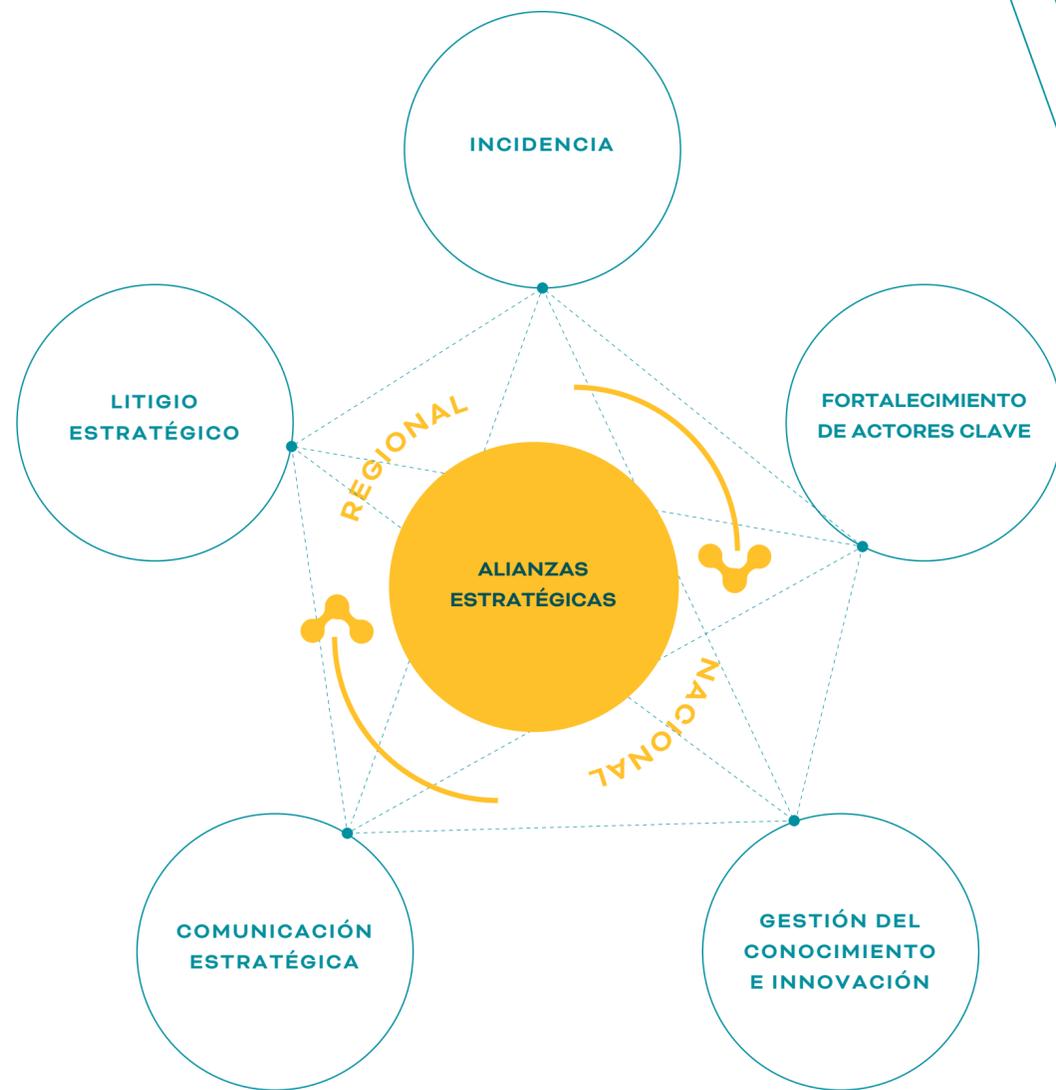
5 FORTALECER LA GOBERNANZA INTERNACIONAL

6 MANTENER Y EXPANDIR LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE CEJIL

Objetivo *estratégico*

Fortalecer la efectividad del Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH) y los mecanismos de protección, así como la solidez de los actores e instituciones democráticos para garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos, en particular para las poblaciones históricamente excluidas.





- **FUNCIONES DE LAS ESTRATEGIAS POTENCIADORAS Y CATALIZADORAS**
- Ampliación del alcance
 - Generación de base social / masa crítica
 - Acción basada en evidencia
 - Aprendizaje organizacional:
 - a. Réplica
 - b. Escalamiento
 - c. Innovación



ESCENARIOS *cambiantes*

La planificación transformadora por escenarios cambiantes es la metodología ideal para navegar contextos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos) ya que se enfoca en anticiparse a futuros escenarios posibles y tener identificadas de antemano el combo de estrategias necesario para contrarrestar sus consecuencias negativas y maximizar el aprovechamiento de sus oportunidades.

Para la construcción de los escenarios, se realizan ejercicios participativos de identificación de tendencias clave del contexto y se seleccionan aquellas dos tendencias consideradas las más relevantes y pertinentes en función de la misión y nicho de CEJIL. Las dos tendencias identificadas fueron, por un lado el grado de Solidez de actores e instituciones democráticas y el Estado de Derecho, y por el otro el grado de Efectividad del Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH) y de los mecanismos internacionales de protección. En función del mayor o menor nivel de intensidad de estas dos tendencias, se forman cuatro escenarios cruzados de la siguiente manera:



SOLIDEZ DE ACTORES DE INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS / ESTADO DE DERECHO

1.
Mayor SOLIDEZ
EFECTIVIDAD DECRECIENTE

En un escenario de mayor solidez de los actores e instituciones democráticas a nivel nacional pero una efectividad decreciente del Derecho Internacional de los derechos humanos y sus mecanismos de protección, CEJIL se enfocaría menos en litigar casos ante el SIDH y más en las soluciones amistosas y cumplimiento de sentencias. La incidencia y el diálogo a nivel nacional jugarían un rol clave. El flujo de comunicación se mantendría alerta, pero propositivo. Se trabajaría en reforzar las capacidades institucionales, el auto cuidado, la capacitación interna y la búsqueda diversificada de fondos, en particular para fortalecer al SIDH y el Sistema Universal.

En un contexto ideal de mayor solidez de actores e instituciones democráticas a nivel nacional y efectividad creciente del DIDH y mecanismos internacionales de protección, la combinación de ella estrategia de incidencia con las áreas de comunicación y litigio permitirían avanzar en la consolidación de la protección de los DH al tener interlocutores más abiertos a la escucha, recursos disponibles, y alianzas fortalecidas. A través de la estrategia de Gestión del conocimiento tendríamos la oportunidad de sistematizar la información para compartir nuestro conocimiento con actores clave, utilizar en el litigio internacional y en la incidencia. En materia de comunicación, se fortalecerían las alianzas y ampliaría el número de audiencias. En cuanto al fortalecimiento institucional, se fortalecería la capacidad interna y se diversificaría la matriz de financiamiento.

2.
Mayor SOLIDEZ
EFECTIVIDAD CRECIENTE



3.
Menor SOLIDEZ
EFECTIVIDAD DECRECIENTE

En un escenario drástico de falta de solidez de actores e instituciones democráticas a nivel nacional y menos efectividad DIDH y mecanismos internacionales de protección, el foco se pondría en el fortalecimiento de alianzas con actores nacionales, regionales e internacionales, la creación de espacios de participación propios a través de redes e identificación de actores clave y el fortalecimiento del SIDH y otros mecanismos de protección, así como el fortalecimiento institucional y de protocolos internos de seguridad y autocuidado, siempre intentando no perder terreno y sostener los logros alcanzados hasta ese momento. En materia de financiamiento, se buscaría diversificar la matriz, con foco en mitigación de crisis y democracia.

En un escenario de menor solidez de actores e instituciones democráticas a nivel nacional pero mayor efectividad DIDH y mecanismos internacionales de protección, el uso del litigio estratégico y aumento del acceso a los mecanismos internacionales de protección cobran vital importancia. Se fortalecerían las redes internacionales de contención para personas defensoras y operadores de justicia perseguidos, se realizaría un fuerte trabajo de prensa a nivel regional e internacional. En lo vinculado al fortalecimiento institucional, se fortalecerían capacidades internas, autocuidado, protocolos de seguridad y se diversificaría la matriz de financiamiento, en la necesidad de proteger las democracias.

4.
Menor SOLIDEZ
EFECTIVIDAD CRECIENTE



CENTRO POR LA JUSTICIA Y EL DERECHO INTERNACIONAL
CENTER FOR JUSTICE AND INTERNATIONAL LAW
CENTRO PELA JUSTIÇA E O DIREITO INTERNACIONAL

www.cejil.org