

**GLOBAL  
INITIATIVE**  
AGAINST TRANSNATIONAL  
ORGANIZED CRIME

# ESTRATEGIA 2021- 2023.





# **ESTRATEGIA 2021- 2023**

ENERO DE 2021



© 2021 Global Initiative Against Transnational Organized Crime.  
Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de forma alguna o por medio alguno sin el permiso escrito de Global Initiative.

Dirija sus consultas a:  
The Global Initiative Against Transnational Organized Crime  
Avenue de France 23  
Geneva, CH-1202  
Switzerland  
[www.GloballInitiative.net](http://www.GloballInitiative.net)

# CONTENIDO

Declaración de la misión de GI-TOC.....	iv
Nacimiento y desarrollo de GI-TOC.....	iv
<b>DÓNDE QUEREMOS ESTAR EN 2023.....</b>	<b>1</b>
<b>EL DESAFÍO: LA LUCHA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO EN TIEMPOS DIFÍCILES.....</b>	<b>2</b>
<b>EL ENFOQUE DE GI-TOC.....</b>	<b>3</b>
<b>LA VENTAJA DE GI-TOC.....</b>	<b>4</b>
Alcance.....	6
Inclusión.....	9
Credibilidad.....	9
Agilidad.....	9
Gobernanza.....	10
Nodos en una red: Observatorios regionales de la sociedad civil.....	11
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2021-2023.....</b>	<b>12</b>
1. Conciencia y análisis: Aumentar la base de evidencia y mejorar la comprensión del crimen organizado.....	12
2. Acción: Facilitar y catalizar respuestas innovadoras relevantes para las políticas.....	13
3. Resiliencia: Reforzar la resiliencia local y las respuestas al crimen organizado.....	14
4. Fortalecer las asociaciones: Mejorar y aprovechar las asociaciones para dar respuestas más eficaces.....	16
5. El futuro: Consolidar una década de crecimiento y posicionar a la organización para el futuro.....	17
<b>CONCLUSIÓN: ADAPTACIÓN Y CRECIMIENTO EN LA SEGUNDA DÉCADA DE GI-TOC.....</b>	<b>19</b>

## DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE GI-TOC

Mejorar el análisis del crimen organizado, fomentar acciones en su contra y apoyar la resiliencia a este para reducir su impacto negativo sobre las personas, el entorno, las empresas y los Estados.

## NACIMIENTO Y DESARROLLO DE GI-TOC

En 2012, la Global Initiative Against Transnational Organised Crime (GI-TOC, en adelante por sus siglas en inglés) comenzó como una serie de consultas entre altos funcionarios de las fuerzas del orden, profesionales y analistas preocupados por el creciente impacto del crimen organizado y dedicados a encontrar mejores formas para hacerle frente. Como indicaron los fundadores de la organización en febrero de 2012, «deseamos crear un foro en el que podamos hablar abiertamente sobre la naturaleza del desafío y de las posibles alternativas para prevenirlo y contrarrestarlo». Ellos llamaron a aplicar un enfoque más estratégico, integral y global para luchar contra el crimen organizado. Como respuesta, el equipo de GI-TOC fue creado en 2013 – **una red para contrarrestar otras redes**.

Se adoptó una constitución para definir claramente los objetivos principales de la organización. La primera estrategia de GI-TOC, que abarcaba el período 2015-2017, fue diseñada para establecer una organización eficaz y prestigiosa. Se estableció una secretaría en Ginebra, se formó una Red de expertos y la organización comenzó a producir investigaciones innovadoras y basadas en la evidencia sobre una amplia gama de temas relacionados con el crimen organizado. El principal objetivo de la segunda estrategia, que abarca el período 2018-2020, era consolidar el crecimiento y el impacto de la organización. Para ello se abrieron varias oficinas (en Ciudad del Cabo, La Valeta y Viena) y observatorios regionales (que cubren el este y el sur de África, el Sahel y el norte de África, y el sureste de Europa); se aumentó el número y la diversidad geográfica del personal; se incrementó significativamente el número de publicaciones y reuniones; se ampliaron y aprovecharon los conocimientos de la Red de expertos; y se aseguró un financiamiento suficiente y sostenible sobre la base de asociaciones de confianza con donantes.

# DÓNDE QUEREMOS ESTAR EN 2023

**E**n menos de una década, GI-TOC ha pasado de ser una organización emergente para convertirse en una organización mundial. El objetivo de esta estrategia es consolidar ese rápido crecimiento y orientar y proporcionar información a la siguiente fase de desarrollo de una forma que demuestre cómo la organización se ha convertido en una iniciativa verdaderamente global. Por ello, el tema para este periodo estratégico es «globalizarnos». Nuestro objetivo es conseguir que, para 2023, GI-TOC:

- sea una red global en acción;
- logre una cobertura mundial a través de sus oficinas y observatorios;
- posea una perspectiva global en sus publicaciones y demás aportes;
- llegue a un público global;
- cuente con una Red de expertos con una composición verdaderamente global e inclusiva; y
- contribuya de manera significativa a los esfuerzos mundiales de prevención y combate contra el crimen organizado.

Esta estrategia situará a GI-TOC, al iniciar su segunda década en funcionamiento, como la principal organización mundial de la sociedad civil que se ocupa del crimen organizado transnacional, y aumentará su capacidad para catalizar respuestas más eficaces a este problema mundial. En consonancia con el objetivo de globalización y con uno de los objetivos originales de GI-TOC, esta estrategia seguirá desarrollando las bases para una estrategia mundial contra el crimen organizado.

El año 2023 marca el décimo aniversario de la fundación de GI-TOC y los 20 años de la ratificación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional. El año del aniversario será una oportunidad para aprovechar el primer decenio de GI-TOC y su función de contribuir a reducir el daño provocado al mundo por el crimen organizado, y también para planificar el futuro.

# EL DESAFÍO: LA LUCHA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO EN TIEMPOS DIFÍCILES

**E**l crimen organizado transnacional, que existe desde hace décadas, prosperó como subproducto de la globalización que comenzó a surgir en los años 90. En los últimos 30 años, los mercados delictivos se han ampliado y diversificado, los grupos delictivos se han vuelto expertos en operar en todos los mercados y en conectarse globalmente. Mientras tanto se han intensificado los efectos sobre las sociedades, los sistemas políticos y las economías. Además, los delincuentes se han apresurado para aprovechar la transformación digital de la economía, explotando y sacando provecho de los nuevos mercados mediante la ciberdelincuencia. Estos rápidos y drásticos cambios están perjudicando la gobernanza, el Estado de Derecho, la democracia, el medio ambiente, el desarrollo sostenible y la salud; están ampliando la desigualdad de género y provocando inestabilidad en las zonas de conflicto, en las zonas fronterizas y en los barrios urbanos. El poder que ejercen los grupos delictivos en algunas regiones y mercados rivaliza con el de los gobiernos y las empresas. El dinero sucio está comprando poder, influencia e impunidad. Sin embargo, mientras los mercados ilícitos se dinamizan a nivel mundial, se tiende a la desglobalización y a las soluciones puramente nacionales a nivel político. En este clima político-económico, en lugar de una mayor cooperación para luchar contra la delincuencia, como se aprecia en los instrumentos internacionales, las respuestas multilaterales siguen siendo desarticuladas, insuficientes y reactivas. Además, las respuestas de las fuerzas del orden se ven obstaculizadas por la creciente pérdida de confianza entre los ciudadanos y la policía.

La pandemia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto una serie de tendencias subyacentes que eran evidentes antes de la crisis y ha generado nuevas oportunidades para el crimen organizado. La creciente desigualdad social, la presión sobre los servicios públicos, el cambio climático, el creciente modelo de democracia antiliberal, la desglobalización y la renovada importancia de las fronteras duras, así como el creciente impacto de la tecnología son todos factores que moldearán el entorno estratégico en el que opera el crimen organizado. Este complejo entorno estratégico y la sombra de la pandemia influirán en el trabajo de GI-TOC y en las prioridades para el próximo periodo estratégico 2021–2023.

## EL ENFOQUE DE GI-TOC

**A**bordamos los mercados ilícitos como ecosistemas, teniendo en cuenta sus impulsores, la dinámica económica, la economía política (incluida la gobernanza de la delincuencia) y su impacto en las comunidades. Esto nos permite considerar respuestas a los mercados que son holísticas, tienen en cuenta la dinámica local y regional, y apoyan agendas clave, como la gobernanza, el desarrollo y la seguridad de la comunidad. Este punto de vista influye en nuestras tres áreas principales de trabajo:

- Proporcionar análisis
- Convocar reuniones para generar nuevos enfoques y estimular los debates políticos
- Apoyar iniciativas innovadoras en terreno

Nuestra investigación basada en la evidencia combina el trabajo de investigación, la investigación primaria y el análisis de diagnóstico que, en conjunto, proporciona ideas estratégicas para ayudar a los legisladores regionales e internacionales a influir en los debates. Como organización de la sociedad civil, somos capaces de inyectar un pensamiento constructivo innovador y aportar nuevas ideas, nuevos datos y nuevas perspectivas a los debates. Nuestra red de contactos y nuestros conocimientos locales nos permiten proporcionar información y perspectivas detalladas, amplificar las voces de los más afectados por el crimen organizado y la corrupción relacionada, y aportar perspectivas reales y experiencias cercanas para informar los debates de alto nivel. Al mismo tiempo nos esforzamos por ser objetivos y responsables en relación con las sensibilidades políticas que pueden suscitar los temas del crimen organizado y la corrupción.

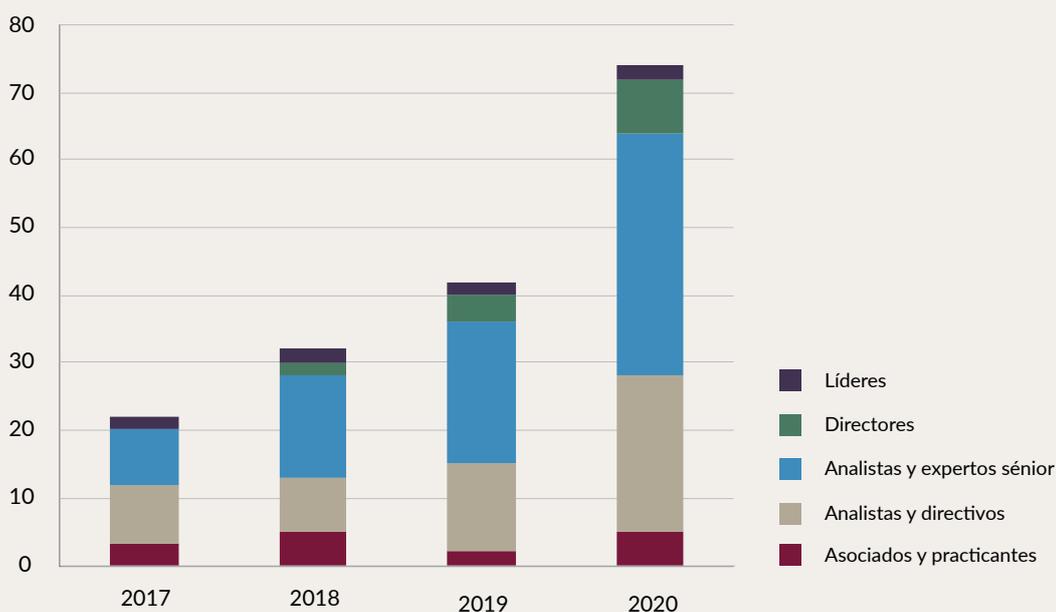
GI-TOC ha aprendido la importancia de la oportunidad a través de la experiencia, por lo que nos centramos en aportar sugerencias relevantes para la formulación de políticas a las personas adecuadas en el momento oportuno y así adquirir relevancia en los procesos de toma de decisiones. Nuestra capacidad para reaccionar con rapidez ante acontecimientos que requieren explicación y análisis aumenta nuestro valor en los círculos políticos.

Creemos en el intercambio de conocimientos. Por ello, convocamos a los miembros de la Red de expertos, a los altos funcionarios de las fuerzas del orden, a las entidades del sector privado, a las partes interesadas de los gobiernos y a dirigentes de la sociedad civil de todo el mundo para facilitar el aprendizaje y entablar un diálogo abierto y sincero. También concedemos gran importancia al fortalecimiento de la resiliencia y a la reducción de la vulnerabilidad frente al crimen organizado. Por lo tanto, proporcionamos apoyo, a través de un fondo disponible, a personas y grupos de comunidades perjudicadas por los efectos del crimen organizado y la violencia relacionada.

# LA VENTAJA DE GI-TOC

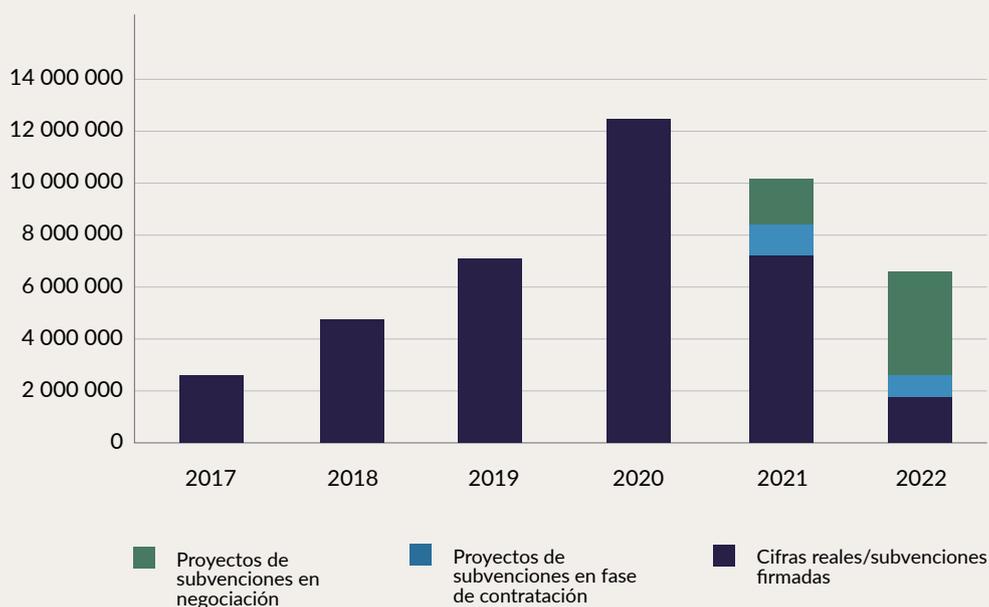
Los siguientes gráficos ofrecen una visión general del personal, los ingresos y los productos de GI-TOC.

## EQUIPO DE GI-TOC

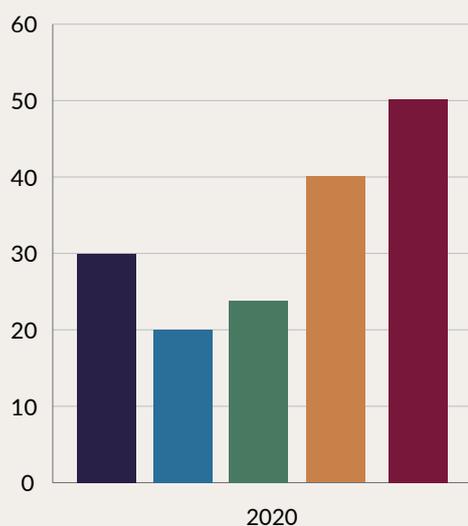
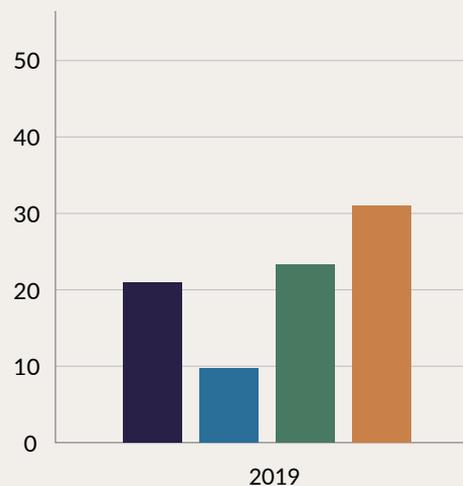
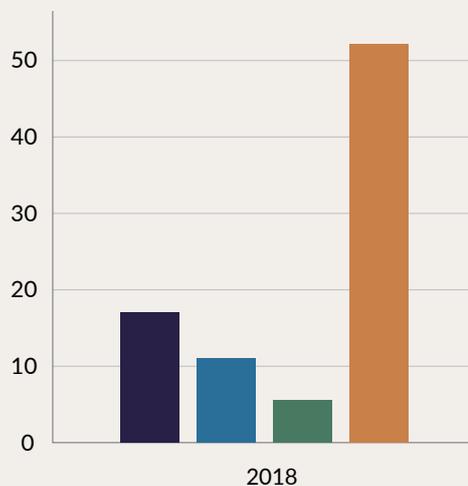


Aumento de la capacidad analítica interna, duplicando el número de empleados entre 2017 y 2020

## PROYECCIÓN DE INGRESOS 2017-2022 EN CHF



## PUBLICACIONES DE GI-TOC



Un número creciente de publicaciones de calidad, que recientemente se ha visto ampliado con pódcast y vídeos.

- Informes
- Informes políticos
- Informes mensuales
- Blogs
- Pódcast

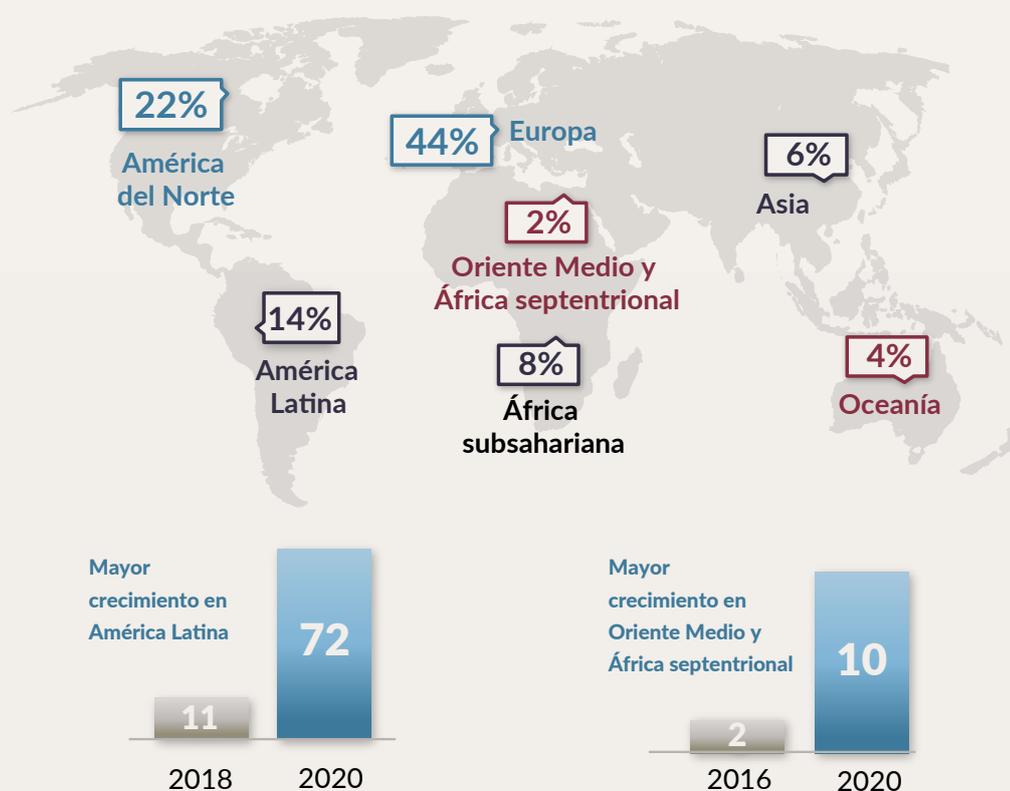
En la próxima fase de la estrategia, GI-TOC buscará crear y capitalizar una serie de ventajas clave: alcance, inclusión, credibilidad, agilidad y gobernanza.

## Alcance

GI-TOC proporciona cobertura global. Operamos en terreno en lugares y mercados clave afectados por la delincuencia; empleamos personal de todo el mundo en oficinas y observatorios regionales; y hemos establecido una presencia influyente en Nueva York, Ginebra y Viena, centros fundamentales del diálogo internacional. Hemos crecido de una manera que nos permite tener una huella ligera (76 empleados a tiempo completo en diciembre de 2020), mientras conectamos los nodos entre los espacios locales, regionales e internacionales, lo que nos permite proporcionar información local detallada a la vez que la situamos en un contexto global más amplio que ofrece perspectivas para las agendas políticas. La Red de expertos de la Iniciativa Global es el principal órgano de recursos de GI-TOC y constituye un valioso foro de intercambio de conocimientos, experiencia y asesoramiento. La Red sirve a modo de foro para la colaboración, la coordinación y los conocimientos y, al hacerlo, actúa como catalizador para influir y reforzar la acción colectiva y las respuestas internacionales al crimen organizado.

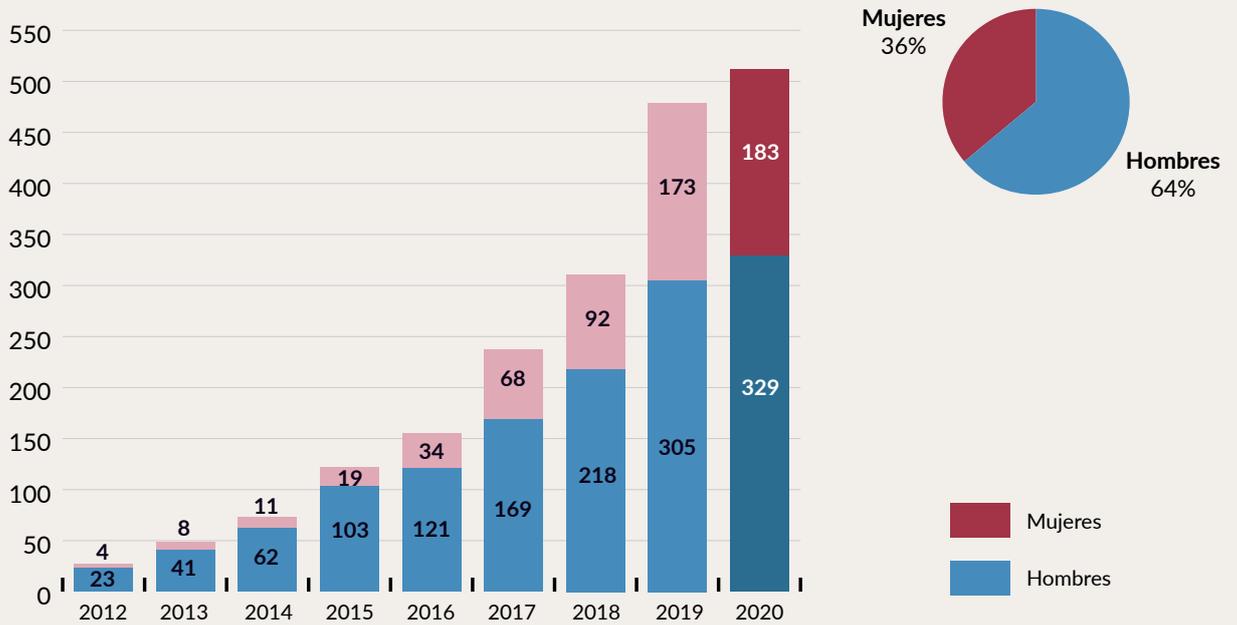
Nuestro objetivo para 2023 es aumentar el alcance de nuestras investigaciones para abarcar una gama más amplia de áreas geográficas y temáticas, y aumentar el número de observatorios regionales para permitir una cobertura verdaderamente global.

## RED DE GI-TOC



Hemos logrado un crecimiento trimestral en el total de miembros de regiones subrepresentadas: Asia, África subsahariana, Oriente Medio y África septentrional y Oceanía hacia fines de 2020.

## PANORAMA DE CRECIMIENTO



## AFILIACIÓN INSTITUCIONAL



Se está prestando un enfoque especial al aumento de la participación de los medios de comunicación, el sector privado y las organizaciones multilaterales/ONU.

## CONOCIMIENTOS POR TEMA



**8** debates grupales virtuales trimestrales desde 2019  
Seminarios web regionales mensuales

Boletines trimestrales en 3 idiomas  
con contribuciones de 20-30 miembros

**143** miembros que contribuyen a los blogs, pódcast,  
debates grupales virtuales, boletines

**44** miembros que forman un panel de revisión por  
pares para la Estrategia GI-TOC para 2021-2023

**10** reuniones regionales de consulta anuales para  
la Asamblea general anual

## Inclusión

Esta estrategia es en sí misma un buen ejemplo del enfoque inclusivo de GI-TOC: constituye el resultado de las consultas entre el Directorio, la Red de expertos, asesores sénior y personal de GI-TOC. En términos más generales, ofrecemos un espacio neutral para facilitar el diálogo entre una amplia gama de partes interesadas y vincular gobiernos, donantes, organizaciones intergubernamentales y la sociedad civil. Concedemos especial importancia al fomento de una mayor cooperación entre los profesionales del orden, debido a que esta fue una de las razones por las que se creó la organización. Sin embargo, las respuestas de las fuerzas del orden por sí solas son insuficientes frente al crimen organizado transnacional: debemos trabajar entre todas las partes interesadas de manera más unida. Por ello, GI-TOC reúne a personas de diferentes orígenes y perspectivas con variados conjuntos de habilidades y experiencias, aunque enfrentados a retos similares y preocupaciones compartidas. Este enfoque interdisciplinario ayuda a erradicar el aislamiento, a promover las respuestas multisectoriales y a reforzar las asociaciones. Nuestro objetivo es aumentar nuestro carácter inclusivo para 2023 al desarrollar nuestra red e integrarla mejor en el trabajo de GI-TOC. Esto aumentará nuestra capacidad de «ser locales y globales» al mismo tiempo.

## Credibilidad

La credibilidad de GI-TOC se basa en su investigación y análisis, sus recomendaciones orientadas a la elaboración de políticas, su red y su capacidad para vincular diferentes comunidades (en sentido amplio, los sectores de las fuerzas del orden, de la diplomacia, del mundo académico, de la sociedad civil, del desarrollo, de los medios de comunicación y del sector privado). Adoptamos un enfoque interdisciplinario que da forma al entendimiento de los vínculos entre las diferentes formas de crimen organizado transnacional, así como entre el crimen y la corrupción, la gobernanza y el desarrollo. Consultamos y convocamos a nuestra Red de expertos para asegurarnos de aprovechar sus conocimientos colectivos. Estos esfuerzos han reforzado nuestra marca y nuestro prestigio dentro de la comunidad internacional, nuestro papel como «influenciadores» en los debates pertinentes y nuestra reputación como fuente fiable e imparcial para los medios de comunicación y los investigadores. Al ampliar nuestro alcance e inclusión y mantener un alto estándar para la investigación ética y basada en la evidencia, nos proponemos lograr credibilidad a nivel mundial para 2023. En el proceso, nos esforzaremos por fomentar la conciencia y el reconocimiento del trabajo y la marca de GI-TOC.

## Agilidad

En GI-TOC, pensamos de forma estratégica y proactiva respecto de los futuros desafíos relacionados con la delincuencia a los que nos enfrentamos. Fomentamos el pensamiento innovador y somos capaces de poner a prueba nuevas ideas, nuevas metodologías y nuevos enfoques. Gracias a nuestra estructura de red descentralizada, ligera y flexible,

podemos adaptar rápidamente nuestro enfoque a situaciones particulares y amenazas y retos que puedan surgir con rapidez sin dejar de avanzar en las cuestiones fundamentales. Por ejemplo, la crisis de la COVID-19 demostró la capacidad de reacción y adaptación de GI-TOC, tanto desde el punto de vista organizacional (un área en la que el uso de la tecnología moderna y la «telepresencia» demostraron su resiliencia) como conceptual mediante un programa oportuno y sustantivo de investigación sobre el impacto de la COVID-19 en el crimen organizado, así como una serie de documentos e informes de seguimiento. Sin embargo, la pandemia creará inevitablemente problemas de financiamiento y logística para GI-TOC. A medida que avancemos a la siguiente fase de la estrategia en 2023, seguiremos centrándonos en los principales desafíos que plantea el crimen organizado, a la vez que nos adaptaremos a las grandes perturbaciones, a los cambios de prioridades y a las nuevas oportunidades, así como a los debates contemporáneos, como la reforma policial. Mientras seguimos creciendo, mantendremos estructuras ligeras y en red, y una eficiencia alejada de la burocracia para continuar con nuestra agilidad operativa. Además, buscaremos una gama más amplia de socios de financiamiento para mitigar y gestionar mejor el riesgo.

## Gobernanza

Otra ventaja y fortaleza de GI-TOC es su estructura de gobernanza. Como organización basada en la membrecía, la Red de expertos es un foro sin precedente de opinión y análisis de expertos, y constituye el órgano clave de recursos de la organización, proporcionando un valioso foro de intercambio de conocimientos, experiencia y asesoramiento. Junto con el Directorio, que posee poderes fiduciarios de supervisión y se reúne regularmente, la Red de expertos, que se reúne una vez al año durante la Asamblea general anual, constituye la autoridad máxima de la organización. La Red de expertos está facultada para designar a los miembros del Directorio y para nombrar un número selecto de sus propios miembros en el Directorio para representarla. El Directorio de la GI-TOC es crucial para la gestión y el funcionamiento de la organización al desempeñar funciones de asesoramiento y supervisión fiduciaria.



## Nodos en una red: Observatorios regionales de la sociedad civil

GI-TOC ha desarrollado una red regional de actores de la sociedad civil para trabajar de forma conjunta contra el crimen organizado. El trabajo de estos observatorios expone de manera más completa el alcance y el daño causado por el crimen organizado, el comercio ilícito y la corrupción, y está diseñado para fortalecer a los actores estatales y no estatales comprometidos con la consecución de una respuesta eficaz. Más que oficinas regionales, estos observatorios deben considerarse como nodos en una red: conglomerados en los que analistas y activistas con ideas afines se reúnen para recopilar, compartir y analizar datos, y participar en el diálogo sobre la «economía oculta» y el impacto del crimen organizado. Los observatorios proporcionan una plataforma única para la acción conjunta con los Estados, y para el diálogo y la acción concertada entre la sociedad civil, las fuerzas del orden y otros agentes del Estado.

En la actualidad, GI-TOC cuenta con cinco observatorios del crimen organizado y redes aliadas contra el crimen organizado, tanto a nivel nacional como regional, centrados en las prioridades de cada región:

- El Observatorio del Crimen Organizado para el Norte de África y el Sahel, con sede en La Valeta.
- El Observatorio de las Economías Ilícitas en el Sudeste de Europa, con sede en Viena.
- El Observatorio de las Economías Ilícitas en África Oriental y Meridional, con sede en Ciudad del Cabo y una suboficina en Nairobi.
- El Observatorio del Crimen Organizado para América Latina, con sede en Guatemala.
- El Observatorio de la Sociedad Civil para Guinea-Bisáu, con sede en Bisáu.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2021-2023

## 1. CONCIENCIA Y ANÁLISIS: AUMENTAR LA BASE DE EVIDENCIA Y LA COMPRENSIÓN DEL CRIMEN ORGANIZADO

**OBJETIVO GENERAL:** *Adoptar la investigación y desarrollar nuevas opciones políticas y programáticas para contribuir al desarrollo informado de estrategias a nivel local, nacional, regional e internacional.*

Al entrar en este periodo de estrategia, el cuerpo de trabajo de GI-TOC incluye análisis local, informes de riesgo y temáticos, y una creciente gama de productos globales, como nuestro próximo informe «La economía global ilícita: Trayectorias del crimen organizado», el Atlas Mundial de Flujos Ilícitos y el Índice Global de Crimen Organizado. En los próximos tres años, GI-TOC seguirá produciendo contenido de calidad con el fin de llegar a más personas y aumentar el impacto de nuestra investigación. Para ello, nos proponemos diversificar la forma de ofrecer los contenidos, por ejemplo, mediante una serie de productos, como pódcast, videos e infografías; ampliar nuestros contactos con los medios de comunicación; incorporar la investigación de GI-TOC en los procesos políticos para aumentar el impacto de nuestro trabajo; y producir más material en otros idiomas además del inglés.

En cuanto al fondo, GI-TOC ampliará su cobertura mundial aumentando el número de observatorios regionales de cinco a siete. Al mismo tiempo, la organización continuará con su enfoque más amplio en la economía política del crimen organizado; el impacto de la delincuencia en el desarrollo (y los Objetivos de Desarrollo Sostenible); la gobernanza de la delincuencia y los peligros del crimen organizado para la democracia; los vínculos entre el crimen organizado, los conflictos y el terrorismo; así como los ecosistemas de la delincuencia en las ciudades, los estados y las regiones. También hará seguimiento del impacto de la COVID-19 y sus consecuencias económicas y políticas en los mercados delictivos. Examinará más detenidamente el creciente impacto de la tecnología y la digitalización como facilitadores e impedimentos de la delincuencia. Y prestará mayor atención al «seguimiento del dinero», es decir, a los flujos financieros ilícitos, el blanqueo de dinero y los activos de la delincuencia.

Para ser más estratégicos en la elección de los temas tratados, para ayudar a establecer prioridades y conforme con el objetivo estratégico de ser una organización global, GI-TOC desarrollará una matriz de amenazas en base a las ideas, los retos y las brechas identificadas en nuestro próximo informe «La economía global ilícita: Trayectorias del crimen organizado» y el Índice Global de Crimen Organizado.

GI-TOC busca consolidar su sello y marca como «organización de aprendizaje» al retener y transferir conocimientos de forma más eficaz, así como compartir la información y los conocimientos que posee con otros. La organización realizará un esfuerzo para mantener un alto nivel de calidad y un enfoque ético en sus investigaciones durante todo este trabajo.

### **Indicadores clave de desempeño**

- Continuar publicando un flujo constante de informes de alta calidad cada año, así como publicaciones más breves, como los boletines de riesgo.
- Aumentar el número de observatorios regionales de cinco a siete.
- Aumentar el número de productos de GI-TOC en idiomas distintos del inglés.
- Ampliar la gama geográfica y temática de los temas para garantizar que los productos tengan una perspectiva y una cobertura realmente globales.
- Ampliar la gama de productos de GI-TOC, incluyendo pódcast, vídeos, infografías y seminarios web, así como su promoción a través de los medios de comunicación, y definir métricas para medir el impacto de las publicaciones y los productos digitales.

## **2. ACCIÓN: FACILITAR Y CATALIZAR RESPUESTAS INNOVADORAS RELEVANTES PARA LAS POLÍTICAS**

**OBJETIVO GENERAL:** *Promover procesos transfronterizos catalizadores que atraigan a nuevos actores y faciliten la reconfiguración del pensamiento, la coordinación y las respuestas para hacer frente al crimen organizado transnacional.*

Este objetivo se basa en la reputación de GI-TOC como espacio neutral y socio de confianza para reunir a personas de diversos orígenes en debates informados y relevantes para la formulación de políticas. De hecho, GI-TOC se encuentra en una posición única para unir a los actores de la sociedad civil, del sector de la seguridad, de la justicia penal, del desarrollo, del mundo académico y del sector privado para emprender acciones conjuntas para prevenir y combatir el crimen organizado transnacional. Este objetivo también está relacionado con uno de los principales propósitos de GI-TOC: dinamizar el debate mundial en torno al crimen organizado transnacional para promover la representación e incorporación sostenible de nuevos enfoques en los marcos políticos pertinentes. Durante el periodo de la estrategia, GI-TOC avanzará en este objetivo aprovechando más eficazmente su creciente número de observatorios regionales y su Red de expertos. Pondremos en funcionamiento los observatorios para que sirvan de lugares donde se reúnan los aportes, se convoquen y faciliten los debates, y se ayude a difundir los resultados, en particular para contribuir a los debates sobre políticas y aumentar la cantidad y la calidad del análisis disponible para las fuerzas del orden. GI-TOC ampliará el aprendizaje transregional y el intercambio de información a través de los observatorios.

Aprovechando la riqueza de conocimientos y experiencia de la Red de expertos, nos proponemos aumentar la interacción con sus miembros y otras partes interesadas y asociados. GI-TOC intensificará su compromiso con los miembros de la Red de expertos, por ejemplo, mediante un aumento de las reuniones temáticas digitales y presenciales, consultas sobre productos específicos e incluyéndolos en las actividades de los observatorios.

Como en el caso del trabajo de investigación de GI-TOC, aquí nuestro objetivo es centrarnos, en particular, en las respuestas en forma de políticas en sectores y lugares en los que, hasta la fecha, no se ha prestado suficiente atención. Esto incluye examinar cómo es posible reducir el impacto del crimen organizado mediante el fomento de la resiliencia de las comunidades, a la vez que se trabaja para desafiar las formas de gobernanza delictual que limitan las oportunidades de vida de las personas y reducen las perspectivas de crecimiento económico local.

Para fortalecer las asociaciones y el entendimiento entre el gobierno y la sociedad civil, GI-TOC pretende llevar de manera creciente a la sociedad civil hacia los espacios políticos. Volviendo a las raíces de la organización, fomentaremos una mayor interacción con los expertos en la aplicación de la ley y justicia penal, y buscaremos incorporar su experiencia práctica y sus consejos en los foros políticos. Trabajaremos estrechamente con donantes, socios y otras partes interesadas para proporcionar información personalizada sobre cuestiones relevantes para la elaboración de políticas relacionadas con el crimen, como la delincuencia medioambiental, la ciberdelincuencia, el tráfico de personas, así como el impacto de la COVID-19 en el crimen organizado.

### **Indicadores clave de desempeño**

- Los observatorios regionales desarrollarán una amplia gama de productos y se reunirán en al menos cinco instancias de diálogo por año para analizar sus resultados.
- Invertir en herramientas (incluidas las métricas digitales) que permitan hacer seguimiento y medir con mayor eficacia el impacto de los resultados de GI-TOC y crear una base de evidencia sobre cómo GI-TOC influye en los resultados (en particular, en las políticas) que la ayudan a lograr sus objetivos principales.
- Aumentar la participación de los miembros de la Red de expertos mediante la celebración de debates grupales (utilizando plataformas en línea, si es necesario) en torno a regiones, temas específicos y productos de GI-TOC, además de nuestros debates grupales virtuales trimestrales de la Red de expertos.

## **3. RESILIENCIA: REFORZAR LA RESILIENCIA LOCAL Y LAS RESPUESTAS AL CRIMEN ORGANIZADO**

**OBJETIVO GENERAL:** *Centrarse en el costo humano de la delincuencia apoyando y, cuando sea necesario, poniendo en marcha, iniciativas con una base comunitaria que refuercen la resiliencia al crimen organizado.*

El trabajo de GI-TOC se centra en los más vulnerables al crimen organizado, como los jóvenes, los habitantes de comunidades excluidas y marginadas asoladas por el crimen relacionado con las drogas, y aquellos acosados por la extorsión. GI-TOC no es un ente observador pasivo ante estas amenazas: apoya el trabajo de las iniciativas de base que reducen la vulnerabilidad al crimen organizado, especialmente a través del Fondo Resiliencia. Durante este periodo de la estrategia, GI-TOC hará crecer el Fondo y lo convertirá en una pieza central de nuestro 10º aniversario.

A través del Fondo Resiliencia, GI-TOC seguirá ampliando sus actividades en terreno, especialmente a nivel comunitario, poniendo a prueba enfoques nuevos e innovadores para prevenir y responder al crimen organizado. Esto nos ha permitido compartir las buenas prácticas al mismo tiempo que aprendemos de lo que ha tenido menos éxito. Durante el periodo de la estrategia, haremos mayor hincapié en el fomento de la resiliencia para ayudar a los estados y a las comunidades (tanto rurales como urbanas) a reducir la vulnerabilidad y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la delincuencia. GI-TOC ampliará su Red de resiliencia para vincular a los actores en terreno, facilitar el intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas, y reforzar y ampliar el trabajo de los actores dentro de las regiones y entre estas.

GI-TOC apoya a los individuos valientes (como activistas de la sociedad civil, periodistas de investigación, mujeres y jóvenes que hacen campaña, defensores de los derechos humanos y víctimas de la delincuencia) que denuncian y hacen frente al crimen organizado. Aunque nos centramos en los puntos conflictivos más destacados, también identificamos y nos ocupamos de otras áreas de vulnerabilidad que no reciben tanta atención. Este trabajo, combinado con nuestro proyecto *Assassination Witness*, ayuda a sacar a la luz casos locales, como el acoso y la violencia contra periodistas de investigación y activistas de la sociedad civil. También empodera a los actores que trabajan en estas comunidades y que pueden sentirse aislados o amenazados. El trabajo de resiliencia de GI-TOC en los próximos tres años promoverá la educación y las campañas para mejorar la cultura de la legalidad, especialmente entre los jóvenes. GI-TOC supervisará y sopesará cuidadosamente el impacto y los riesgos de la relación entre su análisis, su defensa y su acción.

### ***Indicadores clave de desempeño***

- Aumentar el Fondo Resiliencia en un 10 % anualmente.
- Ampliar el número de proyectos financiados hasta al menos cinco en cada una de las regiones de América Latina, África, Asia y los Balcanes Occidentales.
- Desarrollar un foco sobre las lecciones aprendidas y cómo replicarlas.
- Desarrollar un repositorio centralizado y un centro de recursos en línea para las iniciativas locales contra el crimen organizado.
- Mejorar el seguimiento y la evaluación de las iniciativas de GI-TOC y de aquellas apoyadas por la organización para evaluar mejor su impacto, sus riesgos y su eficacia.

## 4. FORTALECER LAS COLABORACIONES: MEJORAR Y APROVECHAR LAS COLABORACIONES PARA DAR RESPUESTAS MÁS EFICACES

**OBJETIVO GENERAL:** *Reforzar las colaboraciones con los gobiernos, los donantes, el mundo académico, la sociedad civil, las fuerzas del orden, el sector privado y las organizaciones de desarrollo e intergubernamentales para mejorar la conectividad y las redes de lucha contra el crimen, mejorar la base de conocimientos sobre el crimen organizado transnacional y aprovechar estas colaboraciones para mejorar las respuestas colectivas al crimen organizado.*

En este periodo de la estrategia, mejoraremos las colaboraciones con las organizaciones que participan en la lucha contra el crimen organizado y reforzaremos el compromiso con las fundaciones, las entidades del sector privado, los gobiernos y los organismos de desarrollo para movilizar y aprovechar más eficazmente sus recursos con el fin de reducir los riesgos que presenta el crimen organizado transnacional. Potenciaremos las asociaciones estratégicas con los donantes clave y, en particular, buscaremos aumentar las asociaciones a largo plazo que atraigan financiamiento plurianual. Pretendemos vincular el trabajo de GI-TOC a iniciativas políticas más amplias, como la Agenda 2030, y a iniciativas regionales (como el Proceso de Berlín en los Balcanes Occidentales), y elevar el perfil de GI-TOC y aumentar su influencia en la elaboración de políticas en los foros intergubernamentales pertinentes, como la ONU, la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, la OCDE y el G20. De manera crucial, trataremos de profundizar y ampliar las colaboraciones con las fuerzas del orden nacionales, regionales e internacionales. Para mejorar el estudio y la base de conocimientos sobre el crimen organizado transnacional, GI-TOC también reforzará los vínculos con instituciones académicas. Exploraremos el compromiso con el sector privado para aumentar su participación en el fortalecimiento de la resiliencia al crimen organizado y en la reducción de los mercados ilícitos. Las colaboraciones se basarán en el valor agregado, en consonancia con los objetivos de GI-TOC, y se guiarán por parámetros éticos claros. Para desarrollar y promover las colaboraciones, haremos el máximo uso de la Red de expertos de GI-TOC.

Los posibles resultados de dichas colaboraciones deberían incluir proyectos diseñados conjuntamente, reuniones y eventos transformadores, así como resultados que aumenten el nivel de conciencia y las acciones en contra del crimen organizado. Solicitaremos a las partes interesadas que participen en nuestros pódcast, vídeos y blogs. Además, GI-TOC buscará activamente un papel en los debates y en las convocatorias políticas. Dichas asociaciones reforzarán uno de los principales objetivos de GI-TOC: crear los cimientos de una estrategia mundial contra el crimen organizado transnacional.

### **Indicadores clave de desempeño**

- Aprovechar la presencia de GI-TOC en los principales centros de diálogo internacional (como Nueva York, Viena, Ginebra, Bruselas y Nairobi) para facilitar reuniones y actos paralelos, y crear oportunidades para aportar ideas a las principales reuniones y debates intergubernamentales relacionados con el crimen organizado transnacional.

- Reforzar las redes y asociaciones con instituciones académicas y desarrollar un módulo sobre el crimen organizado transnacional que pueda utilizarse para fines pedagógicos.
- Desarrollar asociaciones con fuerzas del orden regionales y mundiales.
- Potenciar colaboraciones con el sector editorial con revistas académicas, como el *Journal of Illicit Economies and Development*.
- Facilitar al menos una reunión anual en la que participen organizaciones internacionales y/o regionales para promover el concepto de una estrategia global sobre el crimen organizado transnacional.
- Iniciar un debate estratégico entre las fuerzas del orden y el sector privado sobre el fortalecimiento de las colaboraciones para prevenir y combatir el crimen organizado transnacional.
- Desarrollar una asociación (de donantes) con al menos una fundación y una entidad del sector privado por año durante el periodo de la estrategia de tres años.

## 5. EL FUTURO: CONSOLIDAR UNA DÉCADA DE CRECIMIENTO Y POSICIONAR A LA ORGANIZACIÓN PARA EL FUTURO

**OBJETIVO GENERAL:** *Aprovechar el 10º aniversario de la fundación de GI-TOC en 2023 para elevar el perfil de la organización, consolidar y fortalecer la Red de expertos y las asociaciones, desarrollar una campaña en torno a sus objetivos clave, sentar las bases para un mayor financiamiento predecible y sostenible, y proporcionar una dirección estratégica para la próxima década.*

Para 2023, GI-TOC tiene previsto consolidar su alcance mundial mediante el establecimiento de dos observatorios adicionales, vincular de manera más eficiente los observatorios de todo el mundo y ampliar la membresía de la Red de expertos. Para el 10º aniversario solicitaremos a la Red de expertos, a la junta directiva y al personal que hagan un balance de la primera década de GI-TOC, destacaremos algunos de sus principales logros y emprenderemos un proceso de reflexión estratégica sobre cómo posicionar a GI-TOC para su segunda década, comenzando con una estrategia para el periodo 2023–2027. Crearemos una imagen comercial especial para el décimo año y aprovecharemos la oportunidad para destacar el papel desempeñado por GI-TOC para convertir al mundo en un lugar más seguro frente al crimen organizado. Organizaremos una serie especial de oradores y eventos por el 10º aniversario; organizaremos un evento de aniversario de alto nivel en el que participarán los miembros del Directorio y de la Red de expertos, donantes y socios; y utilizaremos el aniversario como medio para concientizar y generar apoyo al Fondo Resiliencia.

En cuanto al fomento y crecimiento de GI-TOC, durante el periodo de la estrategia, tenemos la intención de aumentar el número de observatorios regionales de cinco a siete, aumentar el personal hasta aproximadamente 100 personas y mantener la previsibilidad y la sostenibilidad financiera asegurando un financiamiento plurianual basado en colaboraciones estratégicas con el objetivo de apoyar las actividades programáticas a largo plazo. El crecimiento también deberá gestionarse de manera que permita a GI-TOC cumplir con su ambición de «globalizarse», especialmente en lo que se refiere a garantizar

la capacidad y los recursos suficientes para manejar una mayor producción de material oportuno y de alta calidad.

Para garantizar la sostenibilidad y correcta gestión del crecimiento, se tomarán las medidas necesarias para asegurar controles financieros suficientes, la gestión de riesgos, la seguridad del personal, la propiedad legal y ética, la integridad organizacional, el apoyo administrativo, la conectividad técnica y la comunicación efectiva (tanto interna como externa). El objetivo es garantizar que GI-TOC siga siendo un entorno de trabajo profesional, basado en el mérito, innovador y agradable para el personal.

También se tomarán medidas para hacer crecer la Red de expertos de GI-TOC. El objetivo es aumentar el número de miembros, pero también reforzar la interacción entre ellos y con el personal para aprovechar sus conocimientos y red de contactos. En particular, el objetivo es enriquecer los conocimientos regionales con la experiencia mundial y viceversa.

### ***Indicadores clave de desempeño***

- Establecer debates (virtuales) regulares de grupos de redes regionales, vinculando a expertos mundiales, y talleres transregionales en línea para intercambiar ideas y experiencias para proporcionar información a los responsables políticos.
- Aumentar el número de miembros de la Red de expertos procedentes de regiones y entornos profesionales subrepresentados.
- Mejorar la coordinación interna y el flujo de trabajo manteniendo la descentralización mediante un retiro anual de todo el personal y reuniones regulares en línea.
- Aumentar la formación del personal en cuestiones de seguridad, jurídicas y de investigación/metodología.
- Revisar los procedimientos de publicación y desarrollar una estrategia de publicaciones para garantizar el crecimiento sostenible, la entrega oportuna y el máximo impacto del material de GI-TOC.
- Desarrollar orientación sobre el archivo y acceso al material de GI-TOC para mantener la memoria institucional, mejorar la facilidad de uso y las referencias cruzadas de las investigaciones y publicaciones de GI-TOC, y hacer crecer a GI-TOC como una «organización de aprendizaje».
- Sobre la base de las lecciones aprendidas del proceso de adaptación como resultado de la COVID-19, hacer un uso más eficaz de videoconferencias y seminarios web para proporcionar orientación, estimular el debate, conectar al personal, servir de enlace con los socios estratégicos y las comunidades afectadas, y reducir los costos de viaje y la huella de carbono.
- Desarrollar una estrategia independiente para celebrar el décimo aniversario de GI-TOC.

# CONCLUSIÓN: ADAPTACIÓN Y CRECIMIENTO EN NUESTRA SEGUNDA DÉCADA

**G**I-TOC ha crecido rápida y dinámicamente desde su creación en 2013. Parte de su éxito se debe a su inusual estructura, su modelo de negocios y su forma de gobierno inclusiva. La organización posee una estructura de red relativamente fluida y dispersa, y una cultura de innovación.

Mientras se acerca a su décimo aniversario en 2023, la organización continuará adaptándose y creciendo, manteniéndose fiel a sus raíces como red dedicada de personas que desean hacer mejor las cosas; estimular el pensamiento y los enfoques innovadores, aunque relevantes, para las políticas; y fomentar las colaboraciones de múltiples partes interesadas, aprovechando la fuerza de nuestra Red de expertos para ayudar a que el mundo sea un lugar más seguro frente al crimen organizado.

**GINEBRA**

Avenue de France, 23 • Geneva, CH-1202 • Switzerland

[globalinitiative.net](http://globalinitiative.net)



**GLOBAL  
INITIATIVE**  
AGAINST TRANSNATIONAL  
ORGANIZED CRIME