



Centro de Estudios de Justicia de las Américas

# Plan Estratégico

2022-2026

[www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)

---

**Plan Estratégico del  
Centro de Estudios de Justicia  
de las Américas  
2022-2026**

---

Septiembre, 2022

© 2022 Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Tel. +(56 - 2) 274-2933  
[www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)

Registro de Propiedad Intelectual 2022-A-8253  
ISBN 978-956-8491-96-3

# Presentación

---

Atravesamos tiempos muy difíciles y complejos a nivel global; y particularmente para las Américas, donde hay frágiles democracias, una discriminación enraizada, y profundas limitaciones en el acceso igualitario para el ejercicio pleno de los derechos y oportunidades a todas las personas. Como todo entorno desafiante, este contexto también abre la oportunidad de fortalecer las sinergias, las convicciones, y las capacidades para sumar colaborativamente.

Con esta perspectiva, el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)-organismo intergubernamental especializado en la justicia, creado por la Organización de Estados Americanos (OEA) en 1999- presenta su Plan Estratégico 2002-2026, instrumento que orienta el trabajo de la organización hacia la atención de los principales desafíos y actuales cambios necesarios para fortalecer la justicia, la democracia y el Estado de Derecho en los países de Américas. Con la implementación de este plan, CEJA busca impactar en la construcción de sistemas de justicia más centrados y accesibles a todas las personas, eficientes e inclusivos.

El Plan Estratégico CEJA 2022-2026 establece la misión, visión, valores, enfoques transversales, objetivos estratégicos y programas de la organización. Un contenido clave son los temas prioritarios del trabajo de CEJA para los siguientes años: la visibilidad y atención de las

mujeres y personas en situación de vulnerabilidad; la persecución penal y sanción efectiva de la criminalidad compleja, incluyendo los delitos ambientales; la mejor gestión de las instituciones de justicia, con justicia abierta y digital; el incremento de la ética y la integridad; y el impulso de nuevos temas emergentes con potencial para generar más justicia en las Américas. Este plan es resultado de un amplio proceso participativo. Se sustenta en los aportes de 760 personas, entre representantes de las instituciones de justicia, de la sociedad civil, del sector académico, de los organismos internacionales, litigantes, y expertos y expertas de América Latina, El Caribe y América del Norte.

Para la formulación de este plan, CEJA organizó diez conversatorios subregionales, diversas consultas virtuales, entrevistas en profundidad, y una ronda de consultas a instituciones en Washington DC. Este proceso se realizó entre abril y julio de 2022, en los idiomas español, inglés y portugués.

A nombre del equipo de trabajo de CEJA, agradecemos a cada una de las personas que ha participado en la elaboración de esta importante hoja de ruta de la organización. Un agradecimiento especial a nuestro Consejo Directivo por sus recomendaciones y aprobación de este plan.

Nataly Ponce Chauca

Directora Ejecutiva

# Contenido

---

1. Sobre CEJA y su valor diferenciador .....	1
2. Propósito del nuevo Plan Estratégico de CEJA .....	3
3. La construcción participativa que sustenta este plan .....	4
4. Entorno y desafíos de los sistemas de justicia de las Américas .....	6
5. Desafíos internos.....	10
6. Plan Estratégico CEJA 2022-2026 .....	13
6.1. Misión .....	13
6.2. Visión.....	13
6.3. Valores .....	14
6.4. Enfoques transversales.....	14
6.5. Temas prioritarios.....	15
6.6. Objetivos estratégicos .....	20
6.7. Cambios esperados, programas y metas .....	20
7. Implementación, monitoreo y evaluación .....	24
8. Difusión.....	25



## 1. Sobre CEJA y su valor diferenciador

El Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) es un organismo intergubernamental del Sistema Interamericano, creado el 15 de noviembre de 1999 por la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA), en cumplimiento del Plan de Acción de la II Cumbre de las Américas de 1998 y las recomendaciones de la REMJA<sup>1</sup>.

CEJA es un organismo con autonomía técnica y operativa. Sus miembros son todos los países integrantes activos de la OEA y su sede está en Santiago de Chile. CEJA, como organismo creado por la OEA, tiene un importante rol regional en la defensa de los valores de la democracia, y la promoción de los derechos humanos y la justicia en las Américas. Los ob-

jetivos definidos en su creación fueron: “a. el perfeccionamiento de los recursos humanos; b. el intercambio de información y otras formas de cooperación técnica; c. el apoyo a los procesos de reforma y modernización de los sistemas de justicia en la región”<sup>2</sup>.

Para cumplir con sus objetivos, CEJA: i) realiza estudios y genera evidencia comparada; ii) brinda asistencia técnica a los Estados, instituciones de justicia y sociedad civil; iii) realiza evaluaciones y monitoreo de la implementación de las normas y políticas públicas; iv) brinda capacitación especializada; y v) genera espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas a nivel regional.

---

<sup>1</sup> Reunión de Ministros de Justicia u otros Ministros, Procuradores o Fiscales Generales de las Américas.

<sup>2</sup> Segunda reunión de Ministros de Justicia o Ministros o Procuradores Generales de las Américas, Lima 1999.

CEJA es reconocida como la institución técnica regional que lidera la promoción y el conocimiento en profundidad de las principales reformas a la justicia en las Américas, como una forma de fortalecer el Estado de Derecho y el pleno respeto a los derechos de todas las personas, eliminando cualquier tipo de discriminación. Desde sus inicios, CEJA se ha caracterizado por enfatizar en que, además de la dimensión normativa, para ser efectivas, las reformas a la justicia requieren de un enfoque de políticas públicas y de gestión. Con base a ello y sus más de 20 años de un intenso trabajo regional, CEJA tiene un profundo conocimiento técnico de la realidad que deben enfrentar día a día, tanto las instituciones del sistema de justicia, como las personas que acuden a éstos. Con una perspectiva comparada regional, CEJA genera permanente nuevo conocimiento técnico orientado a la medición de la aplicación de las normas y los cambios en las prácticas operativas de los sistemas de justicia.

La alta calidad técnica del trabajo de CEJA le permite tener una interlocución asertiva y directa con las instituciones de los sistemas de justicia, con quienes ha establecido estrechas relaciones de colaboración, y también con las organizaciones de la sociedad civil, para quien es un referente de información regional sobre los principales progresos y retos para el mejoramiento de los sistemas de justicia.

En sus primeros años de trabajo, CEJA impulsó vigorosamente las reformas procesales penales en América Latina, promoviendo cambios que además de la dimensión normativa, se hicieran cargo de todos los elementos operacionales y de gestión que rodean la puesta en marcha de un nuevo proceso de cambio, con un enfoque de políticas públicas novedoso para la época y que ha marcado el sello distintivo del trabajo de CEJA. Posteriormente, CEJA abordó el desafío de mejorar los sistemas de justicia civil en la región, acompañando y evaluando la implementación de nuevos Códigos Procesales Civiles en América Latina, con una perspectiva empírica y complementaria a las recomendaciones internacionales y las normas nacionales.

CEJA ha diseñado e implementado varios Programas Interamericanos de Capacitación en materia penal y civil, así como diversos cursos que contribuyen a la formación de cientos de jueces/as, fiscales/as, defensores/as, litigantes, y representantes de la sociedad civil, así como gestores/as de políticas públicas. Asimismo, forman parte de CEJA, las CEJAREDEX, integradas por la comunidad de exalumnos/as formados por CEJA y que hoy alcanza a más de 5,700 personas.



## 2. Propósito del nuevo Plan Estratégico de CEJA

El Plan Estratégico CEJA 2022-2026 (en adelante PE CEJA) es el instrumento de gestión que fija la ruta de trabajo que la institución desarrollará en los próximos cinco años. También, establece los ejes temáticos prioritarios en los cuales la institución pretende impactar con cambios significativos y verificables en los sistemas de justicia de las Américas. Este plan orienta todos los instrumentos de gestión técnica y financiera de la institución, y el desarrollo de las capacidades que CEJA fortalecerá progresiva y gradualmente en los siguientes años.



### 3. La construcción participativa que sustenta este plan

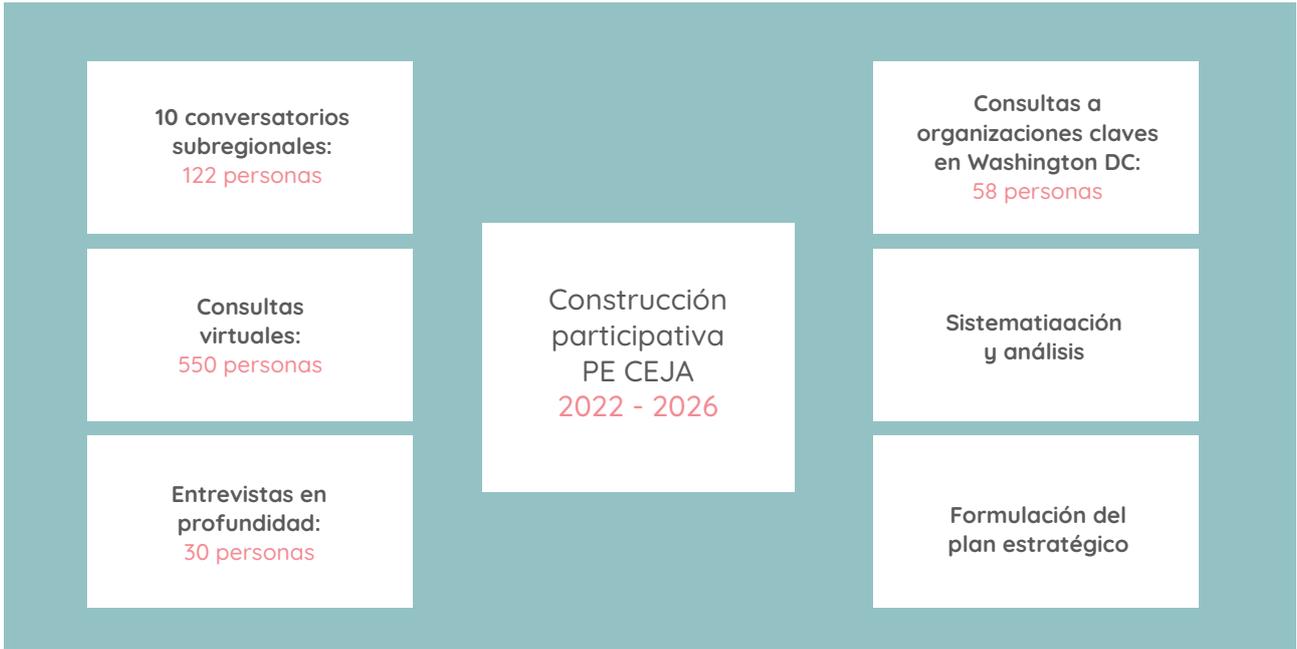
El PE CEJA se sustenta en un amplio proceso de construcción participativa e inclusiva, sin precedentes en la historia de la organización. Para esta construcción, CEJA recibió los aportes de 760 personas de los distintos países de las Américas, en 10 conversatorios subregionales y entrevistas en profundidad a actores claves<sup>3</sup>, realizados en 3 idiomas<sup>4</sup> y con el empleo de las tecnologías de las comunicaciones. Además, en julio de 2022, CEJA realizó una jornada final de consultas presenciales a organizaciones claves en Washington DC.

La sistematización de todos los aportes ha permitido a CEJA identificar y caracterizar los desafíos centrales de los sistemas de justicia de las Américas, junto con las expectativas que los diversos colectivos tienen respecto a la labor de CEJA en los próximos años.

---

<sup>3</sup> Autoridades y personal de las instituciones de justicia (Ministerios de Justicia, Poderes Judiciales, Ministerio Públicos, Defensorías Públicas, Policías e Instituciones Penitenciarias), representantes de la sociedad civil, sector académico, organismos internacionales, integrantes del Consejo Directivo de CEJA, ex funcionarios/as de CEJA, y expertos/as independientes.

<sup>4</sup> Español, inglés y portugués.



Esquema1: Etapas de la construcción del Plan Estratégico CEJA 2022-2026

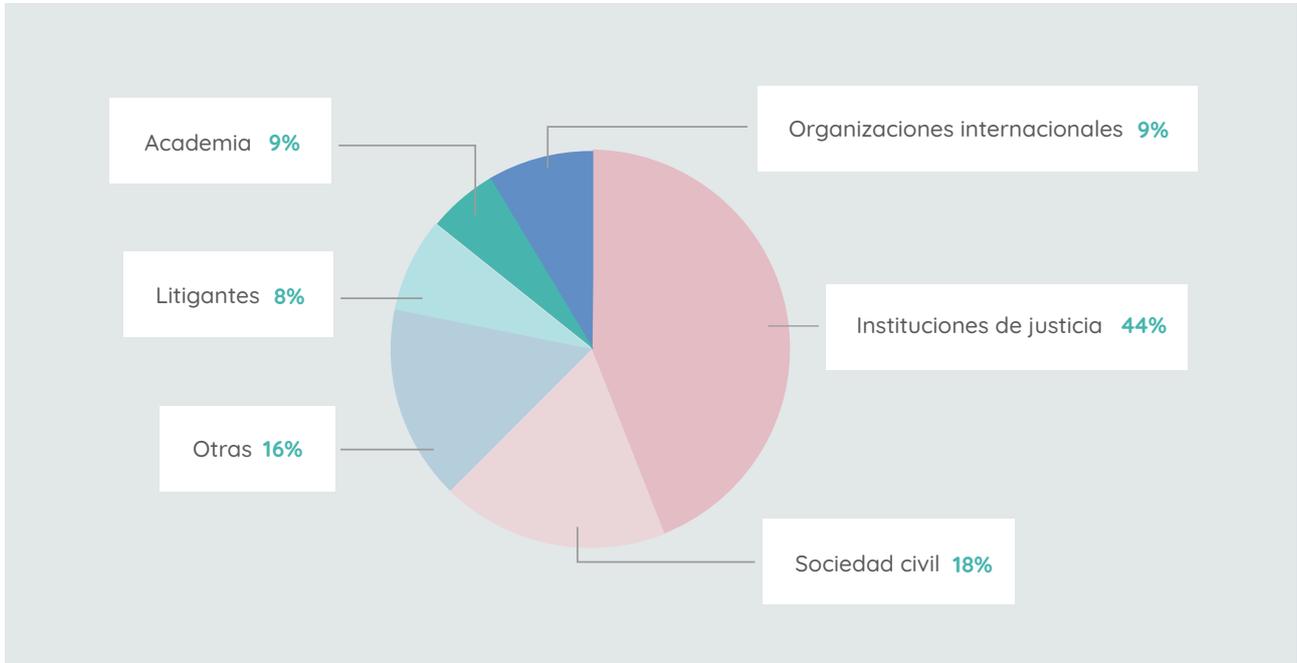


Gráfico1: Personas participantes en la elaboración del PE, según tipo de institución u ocupación



## 4. Entorno y desafíos de los sistemas de justicia de las Américas

Este capítulo presenta la síntesis del análisis realizado por CEJA sobre la complejidad y diversidad de los desafíos que los sistemas de justicia de las Américas enfrentan hoy y en el futuro cercano<sup>5</sup>. Si bien cada país tiene particularidades propias, CEJA identifica tendencias regionales que se expresan en desafíos comunes.

Un primer desafío de los sistemas de justicia de las Américas se refiere a la necesidad de incrementar su comprensión sobre los cambios en el contexto global y su impacto en las expectativas ciudadanas sobre la justicia. Los cambios

económicos, ambientales, sociales y, especialmente tecnológicos, a nivel global han influido en las sociedades. El Internet y el acceso a la información en tiempo real han aumentado las necesidades de soluciones rápidas, efectivas y económicas a los problemas cotidianos, generándose con ello una mayor desconfianza en todo lo que represente burocracia, formalismo y lentitud. El sector privado, y progresivamente el sector público y el sector judicial, han iniciado su adaptación a este entorno, evidenciándose el inicio de una transformación orientada a brindar servicios más ágiles, competitivos y de fácil uso y acceso.

---

<sup>5</sup> Este capítulo se sustenta en la información recopilada por CEJA en el proceso de construcción participativa desplegado para la elaboración de este plan descrito en el punto 3.

El acceso a la información también ha generado más conocimiento y sensibilidad social acerca de las necesidades de personas cuyos derechos han sido, y siguen siendo en muchos casos, históricamente vulnerados, pero que hoy son más visibles que en el pasado y forman parte medular de las agendas públicas, lo mismo que fenómenos globales como la migración, el cambio climático y delitos como la trata de personas y el cibercrimen. En este contexto, el impulso de sistemas de justicia “centrados en las personas” cobra relevancia, en términos de promover servicios de justicia alineados a las necesidades prioritarias de las grandes mayorías y con capacidad de entendimiento y atención de las minorías<sup>6</sup>, en el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular del Objetivo 16<sup>7</sup>.

El concepto de acceso a la justicia abarca hoy aspectos como la entrega de respuestas en tiempo razonable, la efectividad, el involucramiento y la satisfacción ciudadana, y el uso de la tecnología. Además, si bien en las Américas, las instituciones de justicia mantienen el monopolio de las soluciones a los conflictos con relevancia jurídica, los ODR vienen ampliándose como mecanismos alternativos rápidos, económicos y confiables<sup>8</sup>, lo cual se suma al escenario de cambios en la demanda ciudadana y ofertas de servicios en el ámbito de la justicia.

Otro desafío para las instituciones de justicia de las Américas se relaciona con el papel que

éstas deben cumplir en la defensa y consolidación de la democracia en la región. Una democracia efectiva requiere de la independencia entre los poderes del Estado y el respeto al Estado de Derecho. En este marco, se registran amenazas que ponen en riesgo la independencia de las instituciones de justicia, y que se manifiestan en diferentes niveles y formas, desde abiertas y claramente ilegítimas, hasta veladas y sutiles, externas e internas, en un contexto de polarización política. Una expresión de ello es la afectación de la carrera profesional de los/as operadores/as de justicia, que involucra a jueces/as, fiscales y defensores/as públicos/as. Como parte de este desafío se identifica el desarrollo de procesos de selección, nombramiento, evaluación, ratificación y destitución de jueces/as, fiscales y defensores/as públicos/as, sujetos a estándares internacionales.

Otro desafío en materia de justicia en las Américas se relaciona con la erosión de la confianza y la legitimidad de las instituciones de justicia ante la ciudadanía, dada la persistencia de problemas como los altos niveles de impunidad frente a delitos graves como simples, la tardanza en las respuestas judiciales, la escasa o nula información pública de cómo se tramitan los procesos y en cuánto tiempo, o temas como la corrupción en las instituciones de justicia, que impactan en la confianza y la percepción de poca predictibilidad de las instituciones de justicia.

---

<sup>6</sup> Las sociedades experimentan la cada vez mayor visibilización de personas y poblaciones históricamente relegadas y cuyos derechos han sido y están siendo vulnerados, y cuya agenda vinculada a la justicia requiere una especial atención. En este marco, el acceso a la justicia de las mujeres, niños, niñas y adolescentes, personas privadas de libertad, migrantes, adultos mayores, indígenas, personas LGTBIQ+, personas afrodescendientes y personas con discapacidad constituye un reto de los sistemas de justicia. Ante esta diversificación de demandas, las instituciones entregan un servicio que se percibe como uniforme, formal y no acorde a las necesidades y realidades de estas personas. Si a eso se suma el uso de un lenguaje altamente técnico y no siempre comprensible por la gran mayoría de la población, se termina de configurar la percepción de una justicia poco accesible para buena parte de la población.

<sup>7</sup> Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

<sup>8</sup> Un ejemplo de servicios “alternativos” para la resolución de los conflictos son los llamados Online Dispute Resolutions (ODR). Ver “Estudio de Resolución de Conflictos en Línea”, CEJA, 2022.

En el ámbito interno de las instituciones de justicia, los desafíos se relacionan con la gobernanza y las capacidades de gestión. En cuanto a la gobernanza, se identifican retos respecto a cómo construir instituciones de justicia más abiertas y transparentes, con mayores capacidades de rendición de cuentas y cuyo trabajo debe ser medible y evaluable. Además, se requieren instituciones de justicia abiertas a la cooperación y al trabajo articulado no sólo al interior de los sistemas de justicia o con otras agencias estatales del mismo país, sino también más conectadas con la sociedad y con las instituciones de justicia de otros países de la región y del mundo, especialmente para afrontar los desafíos globales, como el crimen organizado transnacional.

En cuanto a las capacidades de gestión de las instituciones de justicia -temática en la cual CEJA ha sido pionero y ha trabajado en profundidad- el desafío para los próximos años consiste en la consolidación e integración de los nuevos procesos organizativos y recursos tecnológicos a fin de generar más eficiencia y oportunidad en los servicios judiciales, así como para reducir las brechas de acceso para las personas en situación de vulnerabilidad. En este ámbito se identifican hasta 4 espacios de oportunidad de mejora. Primero, la gestión como herramienta para generar prácticas operativas que representen la aplicación práctica de las leyes ante las brechas entre las normas, su implementación y la medición de los progresos o avances. En segundo lugar, la gestión como herramienta para alcanzar mayores niveles de productividad, estandarización y transparencia. El tercero, la gestión como herramienta para reducir problemas tradicionales no resueltos, en particular, la gran congestión o mora en los despachos judiciales, fiscales o de la defensa pública. El cuarto, la gestión para

crear servicios orientados a las necesidades específicas de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad, que precisamente son los que mayores dificultades tienen para acceder a los servicios de justicia.

Otro desafío de los sistemas de justicia de las Américas se refiere a la necesidad de perfeccionar las reformas procesales penales emprendidas a finales de los años 90s, de cara a enfrentar con efectividad el crimen organizado nacional y transnacional. La cooperación entre las instituciones de justicia<sup>9</sup> y el amplio espectro de organizaciones públicas administrativas y del sector privado cuyo desempeño es clave para la prevención, persecución penal y sanción efectiva de delitos como la minería ilegal, la tala ilegal de madera y otros delitos complejos cobra particular relevancia. Por otro lado, en la región, existen redes criminales con alta capacidad de planificación y operación fuera y dentro de las cárceles, con violencia y corrupción que requieren ser detectadas y sancionadas. En este marco, generar mayor conocimiento basado en evidencia sobre la resocialización de las personas privadas de libertad es una tarea pendiente en la región.

La solución oportuna a los conflictos jurídicos no penales constituye otro desafío central en la agenda de los sistemas de justicia de las Américas. Ello abarca los procesos judiciales de familia, laborales, comerciales, tributarios, y las pequeñas causas, que conjuntamente representan la gran carga de trabajo de los sistemas de justicia y la mayor demanda cotidiana de la ciudadanía. La extensión de la oralidad hacia estos ámbitos de la justicia, la implementación de mecanismos rápidos, confiables, certeros y predecibles para resolver las situaciones conflictivas en las instancias de justicia formal y no formal o mecanismos alternativos, se identifi-

---

<sup>9</sup> Poderes Judiciales, Ministerios Público, instituciones de Policía, y Defensorías Públicas son especialmente relevantes para este desafío.

can como tareas prioritarias de los sistemas de justicia.

Nuevos temas y cambios en los currículos de las universidades y escuelas de formación y de perfeccionamiento de los/as operadores/as de justicia y litigantes constituye otro desafío relevante en las Américas, dado que son cruciales para reducir la alta cultura de la litigiosidad y con ello, revertir los precarios avances en el uso de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARCS). Además, el papel de las universidades resulta clave para formar profesionales del derecho con dominio de disciplinas que hoy resultan fundamentales, como administración, sociología, o el uso de herramientas tecnológicas. Las competencias blandas son asimismo un nuevo desafío en la formación de los/as operadores/as de la justicia.

Un desafío adicional de los sistemas de justicia en las Américas se relaciona con la necesidad de contar con mecanismos más efectivos para acrecentar los avances de los Estados en el

cumplimiento de los instrumentos y recomendaciones internacionales, dadas las dificultades para traducirlas en políticas públicas con prácticas concretas y medibles. Al respecto, se requiere establecer con precisión los factores que, desde las prácticas cotidianas, favorecen u obstaculizan los avances en los ámbitos nacional y regional, y la disseminación de las experiencias alentadoras, especialmente en torno al impacto de los cambios en beneficio de las personas en situación de vulnerabilidad, como los/as defensores de derechos humanos o las mujeres víctimas de violencia de género.

Finalmente, el aumento del intercambio de información y data comparable sobre las lecciones aprendidas y buenas prácticas de los sistemas de justicia, representa otro desafío, lo que pasa por robustecer y mejorar la interrelación y cooperación entre las instituciones de justicia en los ámbitos nacionales, subregionales y globales, maximizando el uso de la tecnología disponible.



## 5. Desafíos internos

La construcción participativa para la formulación de este plan también comprendió un espacio de reflexión sobre los espacios de oportunidad de mejora de CEJA a nivel interno. Al respecto, CEJA es reconocida como una organización valiosa para la región, que genera estudios comparados y capacitaciones con un alto nivel de excelencia técnica, siendo un referente para conectar los sistemas de justicia de los distintos países.

Además, el entorno de CEJA reconoce como diferenciadora, su capacidad para realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos de cambio de la justicia desde una posición objetiva y técnica de los procesos,

dándole a su labor una perspectiva intergubernamental, dada su capacidad de diálogo con los gobiernos, instituciones y sociedad civil.

En el ámbito de soporte y gestión institucional, CEJA ha logrado la colaboración de importantes agencias de cooperación internacional<sup>10</sup>, que han apoyado la sostenibilidad de la organización, y cuenta con la contribución voluntaria económica de Chile. Sin embargo, como toda organización, también enfrenta retos hacia el futuro.

A partir de las consultas realizadas, se ha cristalizado que, si bien los estudios de CEJA han contribuido a sus fines, es pertinente comple-

---

<sup>10</sup> Entre las que destaca USAID en sus primeros diez años de trabajo; y actualmente, Canadá y la República Federal de Alemania.

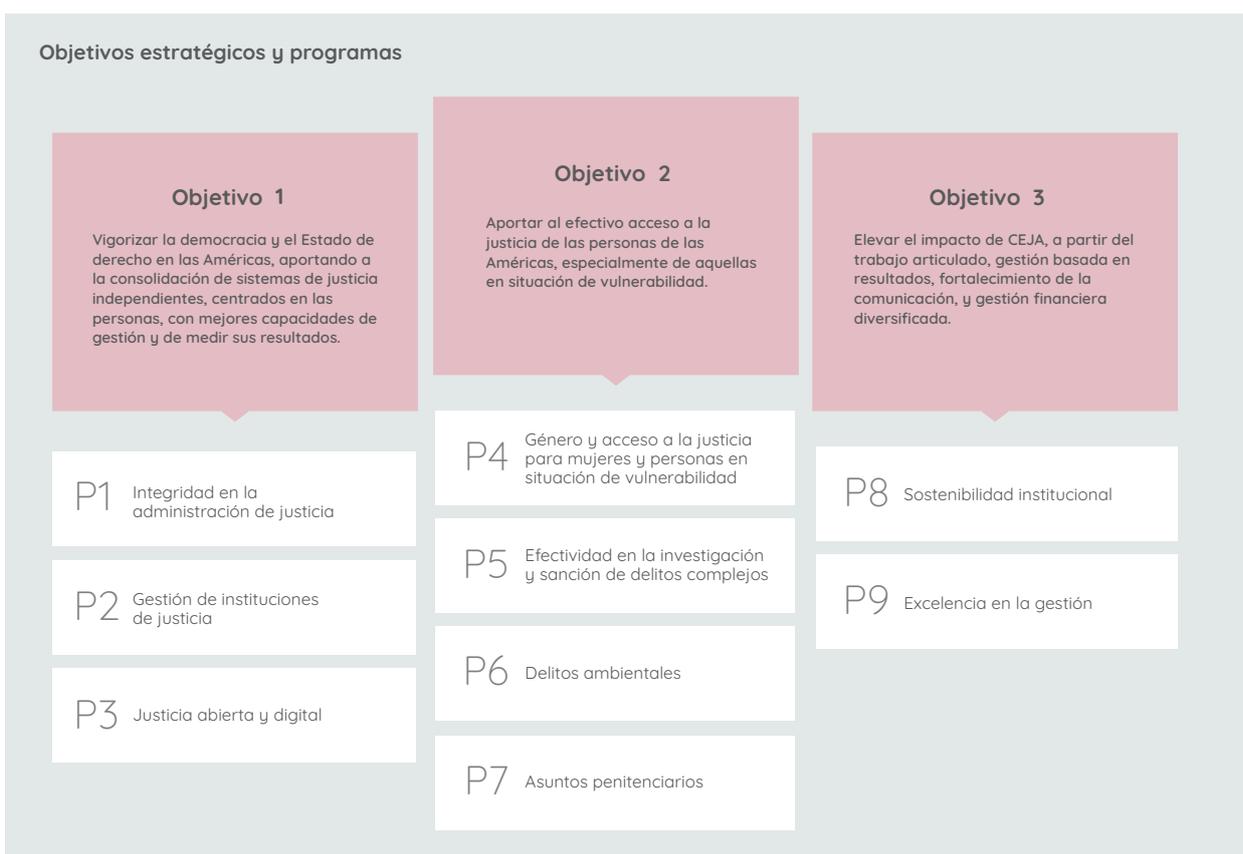
mentarlos con instrumentos que incrementen su impacto en los sistemas de justicia, en un contexto de presencia de nuevos actores y medios sociales, junto con otras plataformas de incidencia en línea.

Adicionalmente, existe la necesidad de que CEJA incremente y diversifique su presencia en los distintos países de las Américas. Esto pasa por la diversificación de su agenda de temas prioritarios, de las organizaciones e instituciones con las que se vincula, así como por el incremento de su presencia en otros países en los que no ha trabajado en los últimos años, especialmente en El Caribe.

La demanda externa por la diversificación y ampliación de CEJA se extiende también hacia la gestión interna. Dentro de esto, en las consultas realizadas se solicita que CEJA diversifi-

que su equipo de trabajo para darle un carácter representativo de las Américas y aumentar también sus capacidades multidisciplinarias, para ir más allá de personas formadas exclusivamente en derecho.

La sostenibilidad financiera de la organización es identificada como una prioridad institucional en vista a las restricciones y riesgos financieros que atraviesa la organización. Ante esto, se plantea la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento de CEJA no solo a agencias de cooperación internacional -como ha sido lo tradicional hasta la fecha- sino ampliarla a fin de incluir a otras fuentes de financiamiento -como fundaciones privadas-. Una necesidad en este ámbito es el diseño de una estrategia orientada a lograr que más Estados miembros de la OEA contribuyan con CEJA, conforme al artículo 17 del estatuto que creó la organización.





## 6. Plan Estratégico CEJA 2022-2026

### 6.1. Misión

De acuerdo al Estatuto, mandato de CEJA es “Apoyar las reformas y modernización de los sistemas de justicia de las Américas”<sup>11</sup>.

En el marco de este plan, en la implementación de este mandato se pondrá énfasis en: i) los procesos de modernización de los sistemas de justicia deben estar centrados en las personas y al pleno respeto de sus derechos humanos, orientando las respuestas hacia la solución concreta de los problemas que las afectan, en especial las personas en situación de vulnerabilidad; ii) las reformas a la justicia deben orientarse a lograr resultados y cambios verificables y evaluables; y iii) el apoyo que CEJA brindará a estas reformas y modernizaciones debe darse con procesos trabajo colaborativo, participación e interacción con diversas instituciones.

### 6.2. Visión

Ser reconocido como el organismo especializado, referente de nuevo conocimiento, empírico y de alta calidad, sobre el funcionamiento de los sistemas de justicia en las Américas, que aporta a mejoras sostenibles en el acceso a la justicia de todas las personas.

---

<sup>11</sup> <https://cejamericas.org/acerca-de-ceja/que-es-ceja/documentos-institucionales/>

### 6.3. Valores

Los valores de CEJA marcan el compromiso institucional con el respeto irrestricto hacia:

- Democracia y respeto a los Derechos Humanos. CEJA se adhiere a los principios democráticos, así como al respeto de los derechos humanos, por lo que sus acciones aportan al cuidado, resguardo y promoción de estos principios.
- Independencia y autonomía. CEJA es un entidad independiente y autónoma en su desempeño, con base a un enfoque técnico y objetivo.
- Actuar ético. CEJA cuenta con políticas e instrumentos que promueven estándares éticos en su gestión institucional.
- Transparencia y rendición de cuentas. CEJA sigue estándares de transparencia y de rendición de cuentas, que sustentan la confianza en la institución.
- Sostenibilidad ambiental. CEJA promueve el cuidado y rescate del medio ambiente, la sostenibilidad ambiental y el ahorro energético.

### 6.4. Enfoques transversales

CEJA reforzará e incrementará los sellos de calidad que han caracterizado su actuación, mediante la aplicación de los siguientes enfoques transversales.

- Excelencia técnica: CEJA mantendrá los estándares de alta calidad técnica de su trabajo, que soportan su prestigio institucional.
- Políticas públicas y evidencia empírica: CEJA promoverá cambios en los sistemas de justicia orientados a solucionar problemas públicos prioritarios, a partir de la planificación y diseño técnico, la decisión política, un sólido proceso de implementación con perspectiva multidisciplinarias, y la evaluación permanente para la sostenibilidad.
- Gestión basada en resultados. CEJA orienta todo su trabajo por el logro de resultados previamente definidos, sujetos a indicadores y evaluación técnica; asimismo contribuye al desarrollo de este enfoque dentro de los sistemas de justicia.
- Enfoque de igualdad y no discriminación CEJA promoverá en toda su labor la igualdad y no discriminación de todas las personas, independientemente de su sexo, identidad de género u orientación sexual, raza, religión, discapacidad o edad.

- Trabajo colaborativo. CEJA se concibe como un espacio para que las instituciones de los sistemas de justicia de las Américas, organizaciones de la sociedad y personas en general, puedan trabajar en conjunto para generar valor público en el ámbito de la justicia.
- Innovación y mejora continua. CEJA construye permanentemente nuevo conocimiento y evidencia que contribuyen a perfeccionar el desempeño de sistemas de justicia.

## 6.5. Temas prioritarios

Los siguientes temas son prioritarios CEJA para el periodo 2022-2026<sup>12</sup>. En cada tema prioritario, CEJA desarrollará una teoría del cambio sólida y fundamentada, basada en su conocimiento de la realidad de los sistemas de justicia, y en la cual enmarcará su aporte diferenciador. Junto con esto, CEJA fomentará la creación o fortalecimiento de redes de instituciones con agendas similares, para aunar esfuerzos para el logro de resultados en cada tema, con las mediciones necesarias para conocer los avances, y mecanismos de recopilación, procesamiento y análisis de esas mediciones. Desde el punto de vista de la gestión, en cada tema CEJA imprimirá el enfoque multidisciplinario y de política pública que caracteriza a la institución, con el debido acompañamiento comunicacional.



<sup>12</sup> En cada uno de estos temas, CEJA aportará en el cierre de las brechas existentes entre las necesidades y expectativas de las personas, y las respuestas que entregan actualmente las instituciones de justicia. En estos temas existen agendas en las instituciones de justicia, organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y otros actores, por lo cual CEJA contribuirá desde su experticia en políticas públicas, implementación y evidencia empírica, sumando a los esfuerzos en marcha.

## 1. Mujeres y personas en situación de vulnerabilidad

CEJA promoverá la igualdad de género en el acceso a la justicia y visibilizará la situación y necesidades específicas de las mujeres y de las personas en situación de vulnerabilidad<sup>13</sup> e históricamente marginalizadas y excluidas, de cara a su acceso a la justicia, aportando a generar respuestas adecuadas y medibles por parte de los sistemas de justicia.

CEJA aportará a la identificación y caracterización de las interseccionalidades de las personas en situación de vulnerabilidad en el ámbito de la justicia. También promoverá el relacionamiento de las institucionales de justicia con otros sistemas públicos y políticas públicas - por ejemplo, con los sistemas de salud pública- para promover respuestas integrales ante las necesidades de las víctimas de los delitos o el ejercicio de los derechos, entre otros. Se impulsará la adopción programática del enfoque de género al interior de las instituciones de justicia, mediante la promoción y difusión de prácticas concretas que materialicen los diseños normativos.



<sup>13</sup> Mujeres; personas privadas de libertad; migrantes; indígenas; afrodescendientes; niños, niñas y adolescentes; personas con discapacidades; personas adultas mayores; y comunidad LGTBIQ.

## 2. Criminalidad compleja

CEJA buscará incrementar las capacidades de investigación, persecución penal y sanción efectiva de los delitos complejos, graves o transnacionales, con el objetivo de lograr una efectiva aplicación de las leyes existentes en las Américas. Un énfasis lo tendrá el crimen organizado transnacional y los delitos ambientales, siendo relevante el actuar coordinado e integrado entre los sistemas de justicia y otras instituciones públicas y privadas, para lograr un entendimiento comprensivo de la dinámica de este tipo de delitos, por ejemplo, en la extracción de minerales o la tala de madera ilegal. Para ello, colaborará activamente con otras instituciones, a nivel nacional, regional o global.

Entendiendo la complejidad y amenazas del crimen organizado, CEJA impulsará el desempeño independiente de los/as operadores/as de justicia, y su protección frente a los riesgos que involucra su labor. Además, CEJA facilitará el intercambio de información a nivel regional y global, acerca de buenas prácticas para la resocialización de las personas privadas de libertad, con foco en su impacto en la prevención de la violencia y la criminalidad. Asimismo, brindará asistencia técnica y promoverá el desarrollo de capacidades institucionales para el buen funcionamiento de los sistemas de justicia y penitenciarios para la ejecución de la pena y la reinserción social.

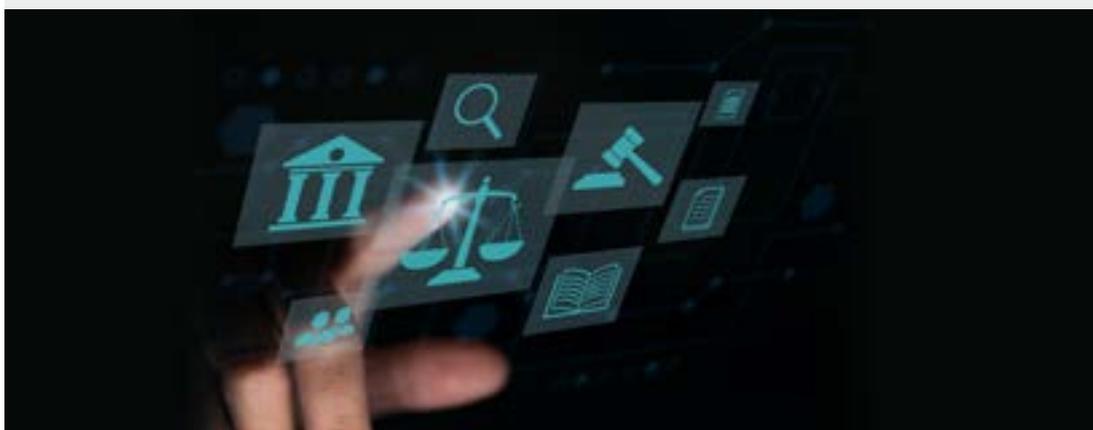


### 3. Gestión de instituciones de justicia, y justicia abierta y digital

CEJA fortalecerá las capacidades de las instituciones de justicia para brindar servicios alineados a las principales necesidades y expectativas de la población, con base a un enfoque de justicia centrada en las personas. Para ello, impulsará la adopción de abordajes multidisciplinarios para estudiar las necesidades de los distintos grupos de la población y el desarrollo de metodologías que estimulen la creatividad e innovación para mejorar los servicios que se les entregan a las personas. En especial, CEJA apoyará el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para mejorar los servicios en materia de justicia de familia, laboral, comercial, civil y contenciosa.

CEJA apoyará la implementación y diseminación de los modelos organizativos, instrumentos, estrategias y buenas prácticas para consolidar la oralidad en los sistemas de justicia y reducir la mora o congestión procesal.

Junto con lo anterior, CEJA impulsará la adopción de los principios de justicia abierta en el gobierno de las instituciones del sistema de justicia, monitoreando su evolución y apoyando con asistencia técnica su perfeccionamiento, en colaboración con otras instituciones. Por otra parte, CEJA apoyará el establecimiento de hojas de ruta concretas para que las instituciones de justicia incorporen productivamente las TIC, tanto para optimizar su gestión interna, promover la interoperabilidad y para entregar servicios de calidad a la población.



**4.  
Ética e  
integridad en la  
administración  
de justicia**

CEJA impulsará el fortalecimiento de la ética e integridad en las instituciones de justicia. Aportará su profundo conocimiento de la cultura judicial para desarrollar buenas prácticas, sostenibles y medibles, y colaborará para incrementar la transparencia y rendición de cuentas, la protección de las personas denunciantes, y la participación y vigilancia ciudadana de las instituciones de justicia. Además, contribuirá al diseño, implementación y evaluación de procesos de selección, nombramiento, evaluación, ratificación y responsabilidad de operadores/as de justicia, sujetos a estándares internacionales.



**5.  
Temas  
emergentes**

CEJA identificará temas específicos con potencial relevancia en la agenda actual y futura de la justicia en las Américas, construyendo alianzas que permitan generar nuevo conocimiento acerca de su impacto y posible pertinencia en el marco del diseño de políticas públicas.



## 6.6. Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta los 5 temas prioritarios antes descritos, los Objetivos Estratégicos de CEJA para el periodo 2022-2026 son:

- **Objetivo 1:**  
Vigorizar la democracia y el Estado de derecho en las Américas, aportando a la consolidación de sistemas de justicia independientes, centrados en las personas, con mejores capacidades de gestión y de medir sus resultados.
- **Objetivo 2:**  
Aportar al efectivo acceso a la justicia de las personas de las Américas, especialmente de aquellas en situación de vulnerabilidad, promoviendo la comprensión y la efectividad de las respuestas a temas de relevancia en las agendas nacionales, regionales y globales.
- **Objetivo 3:**  
Elevar el impacto de CEJA, a partir del trabajo articulado con actores y redes claves, la gestión basada en resultados y el fortalecimiento de la comunicación; además de una gestión financiera diversificada que apoye su sostenibilidad en el largo plazo.

## 6.7. Cambios esperados, programas y metas

En la medida en que se obtengan los recursos financieros para llevar adelante el Plan Estratégico CEJA 2022-2026, se desarrollarán los siguientes programas y se espera alcanzar las metas<sup>14</sup> que se detallan a continuación.

---

<sup>14</sup> Implementación de acuerdo a la obtención de recursos financieros.

Contribuir a vigorizar la democracia y el Estado de derecho en las Américas, aportando a la consolidación de sistemas de justicia independientes, centrados en las personas, con mejores capacidades de gestión y de medir sus resultados.

**Cambios esperados a los que se pretende contribuir**

Democracias y Estado de Derecho resguardados en las Américas a partir de sistemas judiciales más legítimos, accesibles y confiables.

Sistemas de justicia más capaces y con más herramientas apropiadas que aseguren un desempeño de calidad y con foco en la ciudadanía.

Programas	Metas
<p>P1. Programa de integridad en la administración de justicia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de buenas prácticas en la implementación de conductas éticas al interior de instituciones de justicia de las Américas.</li> <li>• Banco de buenas prácticas en el tratamiento de casos de corrupción al interior de instituciones de justicia de las Américas.</li> <li>• Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevos conocimientos sobre promoción de integridad, lucha contra la corrupción o la protección de las personas denunciantes en las instituciones de justicia.</li> <li>• Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre modelos y prácticas de nombramiento de autoridades y carrera funcionaria, que aportan a mejorar los niveles de independencia interna y externa de las instituciones de justicia.</li> <li>• Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre factores que facilitan u obstaculizan hechos de corrupción al interior de instituciones de justicia, que aportan a mejorar la legitimidad de las instituciones.</li> <li>• Tres herramientas de difusión publicadas sobre independencia interna y externa de instituciones de justicia, o sobre tratamiento de casos de corrupción al interior de instituciones de justicia.</li> </ul>
<p>P2. Programa de gestión de instituciones de justicia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitación para operadores/as de justicia y sociedad civil sobre justicia centrada en las personas y diseño de estrategias para su implementación.</li> <li>• Banco de buenas prácticas sobre audiencias orales, organización y gestión de instituciones de justicia</li> <li>• Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimiento sobre innovaciones y mejoras en la gestión de instituciones de justicia.</li> <li>• Guía práctica para descongestión de causas en oficinas judiciales o fiscales.</li> <li>• Operadores/as de justicia de 3 países de América Latina reciben formación para incrementar sus capacidades para elaborar y ejecutar planes basados en el enfoque de gestión por resultados.</li> <li>• Operadores/as de justicia de 3 países del Caribe reciben formación para incrementar sus capacidades para elaborar y ejecutar planes basados en el enfoque de gestión por resultados.</li> <li>• Operadores/as de la sociedad civil de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus capacidades de vigilancia ciudadana de la gestión de las instituciones de justicia.</li> <li>• Tres herramientas de difusión publicadas sobre avances en la gestión de instituciones de justicia.</li> </ul>
<p>P3. Programa de justicia abierta y digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de buenas prácticas en la implementación de los principios de justicia abierta en las instituciones del sector.</li> <li>• Dos publicaciones sobre justicia abierta o digital.</li> <li>• Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevos conocimientos sobre estrategias y avances en la implementación de los principios de justicia abierta y transformación digital.</li> <li>• Instituciones de justicia de 3 países de las Américas reciben asistencia técnica especializada de CEJA para implementar justicia abierta.</li> <li>• Operadores/as de justicia y de la sociedad civil de 3 países reciben formación para implementar principios de justicia abierta</li> <li>• Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en la implementación de justicia abierta y digital en las instituciones de justicia</li> </ul>

**Aportar al efectivo acceso a la justicia de las personas de las Américas, especialmente de aquellas en situación de vulnerabilidad, promoviendo la comprensión y la efectividad de las respuestas a temas de relevancia en las agendas nacionales, regionales y globales.**

**Cambios esperados a los que se pretende contribuir**

Las personas de los países de las Américas podrán tener acceso a servicios de justicia que contribuyan a una vida más justa y de mejor calidad.

Programas	Metas
P4. Programa de género y acceso a la justicia para mujeres y personas en situación de vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de buenas prácticas en acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimientos sobre avances en el acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre los factores que facilitan u obstaculizan el acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad, que aportan a visibilizar las necesidades y requerimientos de estas personas ante las instituciones de justicia.</li> <li>Operadores/as de justicia de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus competencias en la atención de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en el acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Banco de buenas prácticas en adopción del enfoque de género en la gestión de instituciones de justicia.</li> <li>Guía práctica al año para implementar el enfoque de género en la gestión de instituciones de justicia.</li> <li>Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en la adopción de políticas y prácticas de enfoque de género en la gestión de instituciones de justicia.</li> </ul>
P5. Programa de efectividad en la investigación y sanción de delitos complejos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de buenas prácticas en investigación, persecución y sanción de delitos complejos.</li> <li>Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimientos sobre investigación de delitos complejos, con participación de Policías y Fiscalías.</li> <li>Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre la efectividad y sanción de los delitos complejos en las Américas, que aportan a visibilizar la importancia de la justicia en el marco democrático.</li> <li>Operadores/as de justicia de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus capacidades de investigación, persecución penal y sanción de delitos complejos y transnacionales.</li> <li>Operadores/as de la sociedad civil de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus conocimientos de delitos complejos y transnacionales.</li> <li>Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en la efectividad en la investigación y sanción de delitos complejos, y su impacto en la democracia.</li> <li>Un piloto para traducir documentos relevantes y de interés al idioma holandés.</li> </ul>
P6. Programa de delitos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de datos de buenas prácticas en investigación, persecución y sanción de delitos ambientales.</li> <li>Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimientos sobre investigación, persecución y sanción de delitos ambientales.</li> <li>Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre la efectividad y sanción de los delitos ambientales en las Américas, que aportan a visibilizar los desafíos que afrontan tanto los Estados como los sistemas de justicia.</li> <li>Operadores/as de justicia de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus capacidades de investigación, persecución penal y sanción de delitos ambientales.</li> <li>Operadores/as de la sociedad civil de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus conocimientos de delitos ambientales.</li> <li>Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en la efectividad en la investigación y sanción de delitos ambientales, y su impacto en la democracia.</li> </ul>
P7. Programa de asuntos penitenciarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de datos de buenas prácticas sobre sistemas de ejecución de la pena.</li> <li>Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimientos sobre resocialización.</li> <li>Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre modelos y prácticas de ejecución de la pena, o violencia en recintos penitenciarios, o resocialización, que aportan a visibilizar los desafíos de política pública en la materia.</li> <li>Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en la gestión de instituciones penitenciarias, delitos cometidos desde cárceles y resocialización de personas con condena a firme.</li> <li>Capacitación en resocialización.</li> </ul>

**Objetivo 3**

**Elevar el impacto de CEJA, a partir del trabajo articulado con actores y redes claves, la gestión basada en resultados y el fortalecimiento de la comunicación; además de una gestión financiera diversificada que apoye su sostenibilidad en el largo plazo.**

**Cambios esperados a los que se pretende contribuir**

El poder de influencia de CEJA genera que los sistemas de justicia de más países de las Américas mejoren su desempeño.

CEJA es un actor clave en la generación de tendencias regionales en materia de justicia, que se incorporan en las agendas de políticas públicas de los Estados.

CEJA cuenta con los recursos que garanticen su buen funcionamiento y sostenibilidad.

Programas	Metas
<p>P8. Programa de sostenibilidad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 nuevos proyectos.</li> <li>• Contar con una estrategia de fundraising institucional.</li> <li>• Estructura de costos de CEJA definida y empleada para la presupuestación de sus actividades.</li> </ul>
<p>P9. Programa de excelencia en la gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los programas de CEJA cuentan con un plan de monitoreo y evaluación.</li> <li>• Nuevo manual de organización y funciones.</li> <li>• 2 nuevos instrumentos de gestión por año que complementan el manual, incluyendo: política y procedimientos de viajes y viáticos institucional, comunicaciones e imagen institucional, integridad y transparencia, gestión presupuestaria y financiera, política ambiental, enfoque de género y diversidad, gestión del conocimiento integrado, ciclo de monitoreo y evaluación, gestión por resultados, gestión del talento humano, derechos de autor, entre otros.</li> <li>• Un proceso de trabajo de CEJA certificado en cuanto a su calidad, siguiendo estándares internacionales ISO.</li> <li>• Lograr un incremento de al menos un 20% en la cantidad de seguidores de CEJA en redes sociales, al 2026.</li> <li>• 80% de las publicaciones de CEJA tendrán un fact sheet con lenguaje claro, y se publicarán al menos en idioma español e inglés.</li> </ul>

## 7. Implementación, monitoreo y evaluación

El PE CEJA se implementará de una manera progresiva y gradual. Todos los temas prioritarios serán desarrollados por la institución, de acuerdo con la obtención de recursos que sustenten las actividades.

La implementación de este instrumento se realizará mediante Planes de Acción Anuales (PAA), que detallarán las acciones, resultados y metas esperados a cumplirse en cada año.

Cada año, CEJA elaborará un informe de cumplimiento del presente plan. En agosto de 2024 se efectuará una evaluación de medio término y en abril de 2026 se realizará la evaluación final, como insumo para el inicio de un nuevo ciclo de planeamiento estratégico en la institución.



## 8. Difusión

La comunicación es imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos previstos en este plan. En ello, se fortalecerá el relacionamiento de CEJA con públicos externos<sup>15</sup>, a fin de incrementar la incidencia institucional en las agendas de justicia regionales y nacionales.

CEJA desplegará una campaña comunicacional de este plan, que dará a conocer sus contenidos y aportará a posicionar la institución en círculos de interés. En este esfuerzo, CEJA buscará usar los idiomas español, inglés y portugués en todas las publicaciones y difusión del trabajo de la organización.

---

<sup>15</sup> Instituciones de los sistemas de justicia de las Américas, organizaciones de la sociedad civil, comunidad académica, cooperantes, y público general interesado en temas de justicia, entre otros.

[www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)



[info@cejamericas.org](mailto:info@cejamericas.org)



[@JSCAoficial](https://www.instagram.com/JSCAoficial)



[@CEJAoficial](https://twitter.com/CEJAoficial)



[@CEJAoficial](https://www.facebook.com/CEJAoficial)



[@CEJAoficial](https://www.linkedin.com/company/CEJAoficial)