



Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

# **INFORME DE EVALUACIÓN PARCIAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS (CEJA) 2022-2026**

Noviembre, 2025

## Contenido

Presentación ..... 3

I. Metodología y Criterios Técnicos de la Evaluación ..... 4

II. Evaluación de los Objetivos Estratégicos ..... 7

III. Evaluación de los Programas..... 9

Programa 1. Integridad en la Administración de Justicia ..... 10

Programa 2. Gestión de Instituciones de Justicia ..... 11

Programa 3. Justicia Abierta y Digital ..... 14

Programa 4. Género y Acceso a la Justicia para Mujeres y Personas en Situación de Vulnerabilidad ..... 15

Programa 5. Efectividad en la Investigación y Sanción de Delitos Complejos ..... 17

Programa 6. Delitos Ambientales ..... 20

Programa 7. Asuntos Penitenciarios ..... 21

Programa 8. Sostenibilidad Institucional..... 22

Programa 9. Excelencia en la Gestión..... 23

## Presentación

Este informe presenta los resultados de la evaluación parcial del Plan Estratégico del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) 2022–2026, entre los años 2022 y 2025. La evaluación tiene por objeto analizar el grado de cumplimiento de las metas definidas en el Plan, así como la contribución efectiva de los programas al logro de los Objetivos Estratégicos del marco estratégico.

La evaluación parcial se concibe como una herramienta orientada a rendir cuenta del nivel de ejecución alcanzado, así como a valorar la coherencia, pertinencia y relevancia de las acciones desarrolladas por CEJA en el período evaluado. En este sentido, el informe busca ofrecer una lectura integral del desempeño institucional, identificando avances sustantivos, brechas y aprendizajes para la toma de decisiones y la proyección de la gestión futura.

Metodológicamente, el ejercicio evaluativo adopta un enfoque mixto, que combina criterios cuantitativos y cualitativos, y se estructura a partir del análisis de los objetivos estratégicos, los programas y las metas definidas en el Plan Estratégico. La unidad básica de análisis corresponde a la meta estratégica, examinada a la luz de la evidencia disponible sobre actividades, productos y procesos ejecutados, así como de su contribución al logro de los resultados esperados.

Un elemento central de esta evaluación es la distinción entre el cumplimiento técnico lineal (CTL) y el cumplimiento estratégico ponderado (CEP). Mientras el CTL refleja el nivel efectivo de ejecución de las metas, incluyendo eventuales sobrecumplimientos operativos, el CEP permite una valoración estratégica del grado en que dichas metas pueden considerarse satisfechas, atendiendo a su naturaleza, alcance y aporte al Plan Estratégico. Esta diferenciación contribuye a una interpretación precisa y equilibrada del desempeño institucional.

Finalmente, el informe incorpora un esquema de ponderaciones que permite estimar el aporte relativo de cada programa y Objetivo Estratégico al cumplimiento global del Plan. Los resultados presentados ofrecen una base técnica para comprender el estado de avance del Plan Estratégico CEJA 2022–2026, y contribuir al procesos de aprendizaje institucional, continuidad programática y toma de decisiones estratégicas del Centro.

# I. Metodología y Criterios Técnicos de la Evaluación

## 1. Naturaleza, alcance y enfoque de la evaluación

Esta evaluación parcial de cumplimiento del Plan Estratégico de CEJA 2022-2026 se circunscribe al período 2022–2025. Su objetivo es analizar el grado de cumplimiento de las metas establecidas, en el marco de la orientación estratégica del Plan.

La evaluación adopta un enfoque mixto, combinando criterios cuantitativos y cualitativos para ofrecer una lectura equilibrada del desempeño institucional.

El análisis se estructura por objetivos, programas y metas. Las actividades, productos y procesos desarrollados por el Centro se analizan en función de estos componentes del Plan.

## 3. Unidad de análisis y estructura de evaluación

La unidad básica de análisis es la meta estratégica definida en el Plan Estratégico.

## 4. Cumplimiento técnico lineal (CTL)

El cumplimiento técnico lineal mide el grado de ejecución objetiva y efectiva de cada meta. Presenta las siguientes características:

- Puede superar el 100%.
- Expresa el cumplimiento efectivo del Plan, reflejando el desempeño del Centro respecto a las oportunidades no previstas en el momento de su diseño.
- Tiene un carácter referencial apreciativo del desempeño del Centro.

## 5. Cumplimiento estratégico ponderado (CEP)

El cumplimiento estratégico ponderado evalúa en qué medida una meta puede considerarse cumplida en relación a su planificación. Presenta las siguientes características:

- Su valor máximo es 100%.
- Se utiliza para medir los resultados finales que sustentan esta evaluación.
- Incorpora ponderaciones diferenciadas en función de la relevancia estratégica de cada programa y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan.

## 6. Criterio de homologación en el cumplimiento de las metas

El Plan Estratégico constituye un instrumento de orientación del Centro, cuya implementación es dinámica en la medida en que el cumplimiento de las actividades o metas puede verse influido, ajustado o sustituido por otras acciones, en función de las necesidades de las instituciones de justicia, las prioridades de la cooperación internacional y otros factores contextuales.

En consideración a lo anterior, la evaluación incorpora un criterio de homologación, el cual permite reconocer actividades, productos o procesos que, aun cuando no reproduzcan de manera literal la formulación original de una meta, contribuyen a su cumplimiento. Dicho criterio se aplica conforme a los siguientes principios:

- Coherencia temática;
- Contribución directa al objetivo estratégico; y
- Evidencia verificable de ejecución.

## **7. Reglas para la ponderación de las metas**

Esta evaluación aplica las siguientes reglas para la ponderación de las metas:

- Jerarquía de productos: Los estudios tienen mayor peso que la elaboración de insumos para dichos productos, los cuales se consideran avances parciales. En metas de tres publicaciones, cada una equivale a 33% del cumplimiento técnico lineal.
- Bancos de buenas prácticas: Las actividades formativas o de diálogo aportan parcialmente, pero no se equiparan a un banco sistematizado.
- Conversatorios: Cuando una meta contempla varios conversatorios, cada uno equivale a un porcentaje específico del cumplimiento técnico lineal.
- Cuando una meta no registra actividades ejecutadas su nivel de cumplimiento es 0%.
- Determinadas actividades pueden contribuir a más de una meta, ya sea dentro de un mismo programa o entre programas distintos. En estos casos, las actividades son contabilizadas en cada una de las metas a las que contribuyen, siempre que exista una vinculación clara y verificable con los programas y objetivos estratégicos respectivos.

Por otro lado, para efectos de la interpretación del cumplimiento de los programas, la evaluación distingue entre tipos de metas, atendiendo a su naturaleza y a su contribución al logro de los objetivos estratégicos del Plan.

En particular, se consideran:

- Metas estructurales, asociadas a la generación de productos sustantivos y duraderos, tales como estudios, bancos de buenas prácticas, guías, herramientas metodológicas o procesos de fortalecimiento institucional; y
- b) Metas de proceso o difusión, vinculadas a actividades de formación, diálogo, conversatorios o difusión de resultados, cuya función es complementaria respecto de las metas estructurales.

Esta distinción se utiliza exclusivamente para orientar la lectura estratégica del desempeño programático, reconociendo el mayor peso relativo de las metas estructurales en términos de impacto institucional. El criterio no modifica los porcentajes de cumplimiento asignados a cada meta, ni el método de cálculo del resultado programático, sino que permite una interpretación más fiel del nivel de cumplimiento alcanzado.

Cabe precisar que la matriz de información recopilada para esta evaluación no incluye todas las actividades por el Centro en el periodo evaluado, sino específicamente una selección de aquellas más pertinentes para el análisis del cumplimiento del Plan.

## 8. Cálculo, ponderación e interpretación del cumplimiento del Plan

Considerando que el Plan Estratégico de CEJA contempla dos objetivos misionales y un objetivo de soporte institucional, el cumplimiento global se interpreta con una ponderación diferenciada entre los objetivos estratégicos y programas, conforme se detalla a continuación.

### Ponderación e interpretación del cumplimiento del Plan

Objetivo Estratégico (OE)	Programa	Ponderación OE	Ponderación Plan	Peso global OE
OE 1. 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.	Programa 1. Integridad en la Administración de Justicia	35%	12,25%	35%
	Programa 2. Gestión de Instituciones de Justicia	35%	12,25%	
	Programa 3. Justicia Abierta y Digital	30%	10,50%	
OE 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.	Programa 4. Género y Acceso a la Justicia para Mujeres y Personas en Situación de Vulnerabilidad	40%	14,00%	35%
	Programa 5. Efectividad en la investigación y sanción de delitos complejos	30%	10,50%	
	Programa 6. Delitos ambientales	10%	3,50%	
	Programa 7. Asuntos Penitenciarios	20%	7,00%	
OE 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; con una gestión financiera diversificada que apoye su sostenibilidad en el largo plazo .	Programa 8. Sostenibilidad Institucional	60%	18,00%	30%
	Programa 9. Excelencia en la Gestión	40%	12,00%	
<b>TOTAL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>9 PROGRAMAS</b>			<b>100%</b>

## II. Evaluación de los Objetivos Estratégicos

La evaluación parcial del Plan Estratégico CEJA 2022–2026 evidencia un nivel de cumplimiento estratégico ponderado que alcanza 86,5%, lo que refleja la contribución efectiva de los distintos programas al logro de los tres objetivos estratégicos del Plan.

El Objetivo Estratégico 1, orientado a vigorizar la democracia y el Estado de Derecho en las Américas, alcanza un cumplimiento estratégico del 74%, con un aporte global de 26,5% al Plan, sustentado en el desempeño de los Programas de Gestión de Instituciones de Justicia (82%) e Integridad en la Administración de Justicia (70%). La evidencia muestra avances relevantes en la producción de estudios, asistencia técnica, capacitación especializada y generación de espacios de diálogo regional. Subsisten brechas en metas vinculadas a bancos de buenas prácticas sistematizados y a la finalización de determinadas publicaciones. El Programa de Justicia Abierta y Digital, con un 71% de cumplimiento, consolida avances en justicia digital, manteniendo el carácter emergente dentro del objetivo.

El Objetivo Estratégico 2 presenta un cumplimiento estratégico del 79%, constituyéndose en uno de los pilares sustantivos del Plan, con un peso global de 35%, explicado por el desempeño sobresaliente del Programa de Género y Acceso a la Justicia para Mujeres y Personas en Situación de Vulnerabilidad (93%) y del Programa de Efectividad en la Investigación y Sanción de Delitos Complejos (87%). Ambos programas concentran evidencia robusta en términos de publicaciones, programas de capacitación, asistencia técnica y articulación regional. El resultado agregado del objetivo se ve moderadamente reducido por el bajo nivel de ejecución del Programa de Delitos Ambientales (17%), cuyo carácter exploratorio y peso relativo acotado atenúan su impacto en el resultado global, sin desvirtuar el cumplimiento general del objetivo. El Programa de Asuntos Penitenciarios (76%) muestra un desempeño consistente, con avances verificables en investigación, diálogo regional y formación especializada.

Finalmente, el Objetivo Estratégico 3 alcanza un nivel de cumplimiento estratégico de 86% y un aporte global de 25%, reflejando un fortalecimiento institucional durante el período evaluado. El Programa de Sostenibilidad Institucional registra un cumplimiento pleno (100%), sustentado, entre otros avances, por la ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento, la implementación de una estrategia institucional de fundraising y la consolidación de una estructura de costos en la presupuestación. Las metas más exigentes de certificación y estandarización presentan aún brechas de ejecución.

### Resultados finales de la evaluación parcial del Plan Estratégico CEJA 2022–2026 por Objetivo Estratégicos y Programa

Objetivo (OE)	Programas	CEP Final	Peso Global
<b>OE 1.</b> 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.		<b>74%</b>	<b>26,5%</b>
	P.1. Integridad en la Administración de Justicia	70%	9%
	P.2. Gestión de Instituciones de Justicia	82%	10%
	P.3. Justicia Abierta y Digital	71%	7,5%
<b>OE 2.</b> OE 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.		<b>79%</b>	<b>35%</b>
	P.4. Género y Acceso a la Justicia para Mujeres y Personas en Situación de Vulnerabilidad	93%	14%
	P. 5. Efectividad en la investigación y sanción de delitos complejos	87%	10,5%
	P. 6. Delitos ambientales	17%	3,5%
	P. 7. Asuntos Penitenciarios	76%	7,0%
<b>OE 3.</b> 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; con una gestión financiera diversificada que apoye su sostenibilidad en el largo plazo .		<b>86%</b>	<b>25%</b>
	P.8. Sostenibilidad institucional	100%	18%
	P.9. Excelencia en la gestión	71%	7%
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>80%</b>	<b>86,5%</b>



### III. Evaluación de los Programas

Este capítulo presenta los resultados de la evaluación parcial del cumplimiento de cada uno de los programas del Plan Estratégico CEJA 2022–2026, estructurados a partir de las metas definidas en el instrumento de planificación.

Cada programa se analiza de manera individual, con foco en el grado de avance alcanzado durante el período evaluado, sobre la base de evidencia detallada respecto a la ejecución efectiva de actividades y productos, y a su contribución al logro de los Objetivos Estratégicos del Plan.

La información se organiza a nivel de meta, incorporando de manera diferenciada el cumplimiento técnico lineal (CTL) y el cumplimiento estratégico ponderado (CEP). Esta distinción permite reflejar, por una parte, el nivel real de ejecución alcanzado — incluyendo eventuales sobrecumplimientos operativos— y, por otra, la valoración estratégica del grado en que cada meta puede considerarse satisfecha, atendiendo a su naturaleza, alcance y aporte al Plan Estratégico.

Asimismo, se integran las ponderaciones definidas para cada programa en relación con los Objetivos Estratégicos y con el Plan en su conjunto, lo que permite estimar su aporte efectivo al cumplimiento global.

La lectura comparada del desempeño programático de los distintos programas asegura coherencia metodológica en la interpretación de los resultados y proporciona la base técnica y la evidencia que sustentan la evaluación conjunta de los tres Objetivos Estratégicos presentada en el capítulo previo.

## Programa 1. Integridad en la Administración de Justicia

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Banco de buenas prácticas en la implementación de conductas éticas al interior de instituciones de justicia de las Américas.	Estudio Lineamientos para un Código de Ética.  Dos diálogos/jornadas sobre integridad judicial.  Indicadores para medir la integridad en las instituciones de justicia (diseño)	75%	75%	1,53%
Meta 2	Banco de buenas prácticas en el tratamiento de casos de corrupción al interior de instituciones de justicia de las Américas.	Programa sobre Gobierno y Gestión Judicial para Ecuador.  Panel “Integridad Judicial: Estrategias para Combatir la Corrupción” en alianza con la Corte Suprema de Ecuador	30%	30%	0,61%
Meta 3	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevos conocimientos sobre promoción de la integridad, lucha contra la corrupción o protección de personas denunciantes.	8 conversatorios/eventos realizados (jornadas regionales y eventos).	267%	100%	2,04%
Meta 4	Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre modelos y prácticas de nombramiento de autoridades y carrera funcionaria.	Estudio Regional sobre Independencia de Jueces y Fiscales en las Américas.  Estudio Indicadores para medir la independencia de jueces y fiscales en las Américas.	67%	67%	1,37%
Meta 5	Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre factores que facilitan u obstaculizan hechos de corrupción al interior de las instituciones de justicia.	Estudio de las reformas judiciales en las Américas  I Índice de congestión judicial en las Américas	50%	50%	1,37%
Meta 6	Tres herramientas de difusión publicadas sobre independencia interna y externa de las instituciones de justicia, o sobre el tratamiento de casos de corrupción.	9 herramientas, que incluyen fact sheets, notas web institucionales, piezas digitales, publicaciones en redes sociales, y difusión de eventos, programas y asistencias técnicas.	300%	100%	1,02%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>132%</b>	<b>70%</b>	<b>9%</b>

## Programa 2. Gestión de Instituciones de Justicia

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Programa de capacitación para operadores/as de justicia y sociedad civil sobre justicia centrada en las personas y diseño de estrategias para su implementación.	<p>Programa Reforma a la Justicia de Familia en las Américas para el Estado de Nayarit (México).</p> <p>Seminario Internacional “Mecanismos de solución de conflictos: Diálogos para una nueva agenda regional” en Colombia</p> <p>Taller en Colombia para la implementación de recomendaciones del proyecto “Vías de solución de conflictos civiles y de familia”.</p> <p>Programa Reforma a la Justicia de Familia en las Américas para el Poder Judicial de la Ciudad de México.</p> <p>Seminario “Visualizando una Agenda de Investigación y Datos de Justicia Centrada en las Personas para América Latina” (FGV São Paulo).</p> <p>Programa Reforma a la Justicia de Familia en las Américas dictado para Poder Judicial de Querétaro.</p> <p>Programa Reforma a la Justicia de Familia en las Américas para la Escuela Federal de Formación Judicial de México.</p> <p>Curso sobre Dirección de Audiencias en los Procesos de Familia (Perú).</p> <p>Taller en Perú para la implementación de recomendaciones del proyecto “Vías de solución de conflictos civiles y de familia”.</p> <p>Programa Regional “Nuevas perspectivas para fortalecer los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos en las Américas” (diseño).</p>	1100%	100%	1,53%
Meta 2	Banco de buenas prácticas sobre audiencias orales, organización y gestión de instituciones de justicia.	Visita de Estudios del Poder Judicial del Estado de Querétaro (México) a Chile.	1110%	100%	1,53%

		<p>Curso Especializado en Conducción de Audiencias en Juicio Oral en materia de violencia contra las mujeres, para el Poder Judicial de Puebla, México</p> <p>Programa de Gobierno y Gestión Judicial para Ecuador.</p> <p>Curso Case Management en la Justicia Civil y de Familia implementado para Panamá.</p> <p>Programa Reforma a la Justicia Civil en las Américas para Panamá.</p> <p>Programa Reforma a la Justicia Civil en las Américas para Paraguay.</p> <p>Curso Regional “Procesos Colectivos”.</p> <p>Presentación y conversatorio de la Revista Sistemas Judiciales N.º 25: “Gestión judicial desde la práctica”.</p> <p>Curso La Prueba Pericial en un Proceso Civil Oral.</p> <p>Capacitación en litigación oral y cuidado informado del trauma a abogados/as del Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional de Bolivia.</p> <p>Programa Reforma a la Justicia Civil en las Américas para el Poder Judicial de la Ciudad de México.</p> <p>Programa Regional “Modelos y Estrategias para la Descongestión Judicial en las Américas” (diseño).</p>			
Meta 3	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimiento sobre innovaciones y mejoras en la gestión de instituciones de justicia.	<p>I Foro Internacional “Oralidad en los procesos de familia” en el Perú</p> <p>Taller regional en Tegucigalpa, Honduras para iniciar la elaboración de una propuesta de política pública regional sobre Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos.</p> <p>Encuentro Regional “Avances y Retos de las Reformas a la Justicia Civil en las Américas” en el Perú.</p>	133%	100%	1,53%

		Conversatorio sobre congestión judicial en las Américas.			
Meta 4	Guía práctica para descongestionamiento de causas en oficinas judiciales o fiscales.	Estudio Índice de Congestión Judicial en las Américas, que incluye diagnóstico regional y capítulo de recomendaciones para la descongestión judicial.	100%	100%	1,53%
Meta 5	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.	Asistencia técnica para la formulación de un Plan Estratégico del Ministerio Público de Chile, en alianza con firma privada.  Programa de Gobierno y Gestión Judicial para el Poder Judicial de Ecuador  Curso Case Management en la Justicia Civil y de Familia implementado para Panamá.  Asistencia técnica para el diseño de Manual en el marco de la implementación de un piloto de oralidad en justicia de familia en Arequipa, Perú.	85%	85%	1,30%
Meta 6	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.		0%	0%	0%
Meta 7	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.	Side event “Principios Interamericanos, Sociedad Civil y Libertad de Asociación” en Paraguay  Módulo de Transparencia y Justicia Abierta incorporado en programa implementado para Ecuador.	67%	67%	1,03%
Meta 8	Tres herramientas de difusión publicadas sobre avances en la gestión de instituciones de justicia.	16 herramientas, que incluyen fact sheets, notas web institucionales, piezas digitales, publicaciones en redes sociales, y difusión de eventos, programas y asistencias técnicas.	533%	100%	1,53%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>391%</b>	<b>82%</b>	<b>10%</b>

### Programa 3. Justicia Abierta y Digital

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
CEMeta 1	Banco de buenas prácticas en la implementación de los principios de justicia abierta en las instituciones del sector.	Foro internacional “Innovando para lograr una Justicia más abierta y digital”, organizado en alianza con NCSC y México Evalúa (EE.UU.).  Contribución de CEJA en taller organizado por la Red Iberoamericana de Justicia Abierta (RIJA) para la formulación de un documento técnico regional.	60%	60%	1,05%
Meta 2	Dos publicaciones sobre justicia abierta o digital.	Estudio sobre Resolución de Conflictos en Línea (ODR).  Estudio “Inteligencia Artificial en los Poderes Judiciales: Reflexiones y lineamientos para las Américas”.	100%	100%	1,75%
Meta 3	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimiento sobre justicia abierta y transformación digital.	Presentación del estudio “Resolución de conflictos en línea / ODR”, modalidad virtual.  Conversatorio sobre audiencias virtuales en las Américas.	67%	67%	1,17%
Meta 4	Instituciones de justicia de 3 países de las Américas reciben asistencia técnica especializada de CEJA para implementar justicia abierta.	Módulo de Justicia Abierta incorporado en el Programa de Gobierno y Gestión Judicial para Ecuador.  Programa Regional “Justicia Abierta: hacia sistemas más transparentes y accesibles en las Américas” (diseño).	60%	60%	1,05%
Meta 5	Operadores/as de justicia y de la sociedad civil de 3 países reciben formación para implementar principios de justicia abierta.	Programa Regional “Inteligencia Artificial y Sistemas de Justicia: Perspectivas Éticas, Regulaciones y Experiencias Internacionales”, en modalidad virtual.  Módulo de Justicia Abierta incorporado en el Programa de Gobierno y Gestión Judicial para Ecuador.	40%	40%	0,70%
Meta 6	Tres herramientas de difusión publicadas sobre avances en justicia abierta y digital.	12 acciones de difusión: fact sheets, notas web, piezas digitales, publicaciones en redes sociales y difusión de eventos, programas y asistencias técnicas.	400%	100%	1,75%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>120%</b>	<b>71%</b>	<b>7,5%</b>

## Programa 4. Género y Acceso a la Justicia para Mujeres y Personas en Situación de Vulnerabilidad

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Banco de buenas prácticas en acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.	Manual “Promoviendo el respeto a los Derechos Humanos de la población LGBTIQANB+ como personas usuarias en instituciones de salud mental”.  Curso “Mejorando la persecución penal y la resocialización en casos de violencia de género en Latinoamérica”, con 17 versiones implementadas (10 regionales y 7 nacionales).	300%	100%	2%
Meta 2	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimiento sobre avances en el acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.	Seminario Internacional “Igualdad de género en el acceso a la justicia desde un enfoque interseccional”.  Side Event “Los derechos de las mujeres en las zonas rurales y su acceso a la justicia en las Américas” (54ª AG OEA, Paraguay).  Side Event “Vías de Solución de Conflictos y Poblaciones Vulnerables en las Américas” (54ª AG OEA, Paraguay).	100%	100%	2%
Meta 3	Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre factores que facilitan u obstaculizan el acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.	9 publicaciones:  3 Documentos de Trabajo del Foro Permanente sobre Acceso a la Justicia, Derecho a la Salud y Protesta Social.  3 Estudios Vías de solución de conflictos civiles y de familia (Colombia, Perú y comparado).  Estudio Rediseñando los MASC.  Estudios sobre violencia de género en seis países (IJM).  Estudio sobre respuesta judicial frente a la violencia de género.	300%	100%	2%
Meta 4	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.	Programas y cursos múltiples:  Curso regional y versiones nacionales sobre persecución penal y resocialización en violencia de género.  Programas SNEJ (Perú).	250%	100%	2%

		Programas específicos para Ministerio Público, Defensa Pública y Poder Judicial (Perú).			
		Programa para población LGBTIQANB+ en salud mental (Chile).			
		Visita de estudio internacional del Poder Judicial del Perú.			
Meta 5	Tres herramientas de difusión publicadas sobre los avances en el acceso a la justicia de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.	28 acciones de difusión: fact sheets, notas web, piezas digitales, publicaciones en redes sociales y difusión de eventos, programas y asistencias técnicas.	900%	100%	2%
Meta 6	Banco de buenas prácticas en adopción del enfoque de género en la gestión de instituciones de justicia.	Programa de Capacitación sobre Perspectiva de Género para el Ministerio Público de Chile Programa de Visitas a Unidades de Género en Colombia, Argentina y Chile	50%	50%	1%
Meta 7	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.	4 acciones de difusión: piezas digitales, publicaciones en redes sociales y difusión de actividades institucionales.	133%	100%	2%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>290%</b>	<b>93%</b>	<b>13%</b>



## Programa 5. Efectividad en la Investigación y Sanción de Delitos Complejos

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso global
Meta 1	Banco de buenas prácticas en investigación, persecución y sanción de delitos complejos.	<p>Visita de Operadores de Justicia Federales De Argentina A EEUU 15 y 18 de noviembre.</p> <p>Visita de Estudio a Santiago de Chile Una delegación de fiscales, jueces y juezas de tribunales orales federales de San Juan y Mendoza, Argentina visitaron la Corte Suprema de Justicia de Chile y otras dependencias judiciales en mayo de 2023</p> <p>Programa de capacitación sobre las implicancias de un sistema acusatorio y el rol de las instituciones, organizado por CEJA y el International Narcotics and Law Enforcement (INL) en Argentina el 19 y 20 de mayo 2022 en Mendoza, Argentina.</p> <p>Segundo Encuentro con Escuelas Judiciales de Argentina</p> <p>Encuentro: La capacitación básica y especializada para las Fuerzas de Seguridad.</p> <p>Asistencia técnica para implementar carpeta fiscal digital para la Unidad Anticorrupción (Paraguay) en alianza con el Centro de Estudios de Justicia (CEJ) y USAID</p>	70%	70%	1,05%
Meta 2	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimiento sobre investigación de delitos complejos, con participación de Policías y Fiscalías.	<p>Seminario Internacional “La persecución penal del narcotráfico desde la experiencia internacional”, 18 y 19 de agosto de 2022.</p> <p>Seminario Internacional “Desafíos de la persecución penal y juzgamiento del crimen organizado”, realizado el 13 de junio de 2023 en Buenos Aires.</p> <p>Seminario Internacional Virtual “Desafíos y experiencias en la elaboración de una Política de Persecución Penal”, realizado el 4 de diciembre de 2024, con USAID - DAI México.</p> <p>Seminario Internacional “Violencia y Crimen Organizado en las Cárceles de América Latina”, organizado en mayo de 2025, en alianza con la Universidad de Talca.</p> <p>Talleres interjurisdiccionales virtuales con operadores/as del sistema de justicia federal de la jurisdicción Mendoza y Santa Fe, 7, 26 y 27 de septiembre de 2022.</p> <p>Programa para el Fortalecimiento del Ministerio Público – reunión en La Rioja, Argentina.</p>	200%	100%	1,05%

Meta 3	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.	<p>Estudio “La cooperación para la investigación y persecución penal del Crimen Organizado Transnacional en Bolivia, Perú, Chile y Argentina”</p> <p>Estudio sobre la Justicia Negociada en Estados Unidos, Argentina, Chile y Uruguay”</p> <p>Metodología de priorización delictiva diseñada por CEJA para el Ministerio Público de Chile.</p> <p>Diseño de indicadores para la evaluación del cumplimiento de una Política de Persecución Penal, elaborado por CEJA para el Ministerio Público de Chile.</p>	70%	70%	2,10%
Meta 4	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.	<p>Primera implementación del curso “Seguir el dinero de la corrupción” a la Fiscalía Especializada en Corrupción del Estado de Chihuahua, México</p> <p>Segunda implementación del curso “Seguir el dinero de la corrupción” en el Estado de Durango, México.</p> <p>Tercera implementación del curso “Seguir el dinero de la corrupción” a la Fiscalía Especializada en Corrupción del Estado de Chihuahua, México.</p> <p>Cuarta implementación del curso “Seguir el dinero de la corrupción” al Centro de Capacitación Judicial de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>Programa de Capacitación Especializado “Investigar la corrupción siguiendo al dinero” para Panamá.</p> <p>Capacitación sobre litigación oral al Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional de Bolivia (301 abogados/as, 2024).</p> <p>Curso “Estrategias de intervención y manejo de casos con enfoque en delincuencia compleja y cuidado de equipo en contextos de alto estrés”, dirigido al Servicio Nacional de Menores de Chile.</p> <p>Programa Regional “Criminalidad Organizada: Herramientas para la Imputación, Manejo de Información y Litigación” (diseño).</p>	300%	100%	3,15%
Meta 5	Operadores/as de la sociedad civil de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus	<p>Seminario Internacional “Violencia y Crimen Organizado en las Cárceles de América Latina”, organizado en mayo de 2025, en alianza con la Universidad de Talca.</p> <p>Side Event “Seguridad de Jueces y Fiscales frente al Crimen Organizado en las Américas”.</p>	80%	80%	1,05%

	conocimientos de delitos complejos y transnacionales.	Panel “Integridad Judicial: Estrategias para Combatir la Corrupción”, en alianza con la Corte Suprema de Ecuador.			
Meta 6	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.	• 21 herramientas, que incluyen fact sheets, notas web institucionales, piezas digitales, publicaciones en redes sociales y difusión de eventos, programas y asistencias técnicas.	700%	100%	1,58%
Meta 7	Documentos relevantes y de interés traducidos y publicados en el idioma inglés.	Publicación en inglés del estudio “La cooperación para la investigación y persecución penal del Crimen Organizado Transnacional en Bolivia, Perú, Chile y Argentina”.	100%	60%	0,53%
RESULTADO FINAL			217%	87%	9%

## Programa 6. Delitos Ambientales

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Banco de datos de buenas prácticas en investigación, persecución y sanción de delitos ambientales.	No se registran actividades ejecutadas.	0%	0%	0%
Meta 2	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevo conocimiento sobre investigación, persecución y sanción de delitos ambientales.	Seminario CEJA “Defensa de Derechos Territoriales de los Pueblos Indígenas en los Países Andinos”	33%	33%	0,2%
Meta 3	Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre la efectividad y sanción de los delitos ambientales en las Américas.	Matriz con levantamiento de información sobre delitos ambientales en América Latina (diseño). Insumo preparatorio, no publicado.	33%	33%	0%
Meta 4	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.	Programa Regional “Fortalecimiento de Capacidades de Persecución Penal de los Delitos Ambientales en las Américas” – diseño (30%).	30%	30%	0,18%
Meta 5	Operadores/as de la sociedad civil de 3 países de las Américas reciben formación para incrementar sus conocimientos sobre delitos ambientales.	No se registran actividades ejecutadas.	0%	0%	0%
Meta 6	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.	Difusión institucional del Seminario CEJA “Defensa de Derechos Territoriales de los Pueblos Indígenas en los Países Andinos”.	33%	33%	0,19%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>0,6%</b>

## Programa 7. Asuntos Penitenciarios

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Banco de datos de buenas prácticas sobre sistemas de ejecución de la pena	Seminario “Violencia y crimen organizado en las cárceles de América Latina” (levantamiento de experiencias regionales).	67%	67%	0,94%
Meta 2	Tres conversatorios para intercambiar información y generar nuevos conocimientos sobre resocialización	Seminario CEJA “Acceso a la Justicia de Personas Privadas de la Libertad en Países del Cono Sur”.  Seminario “Violencia y crimen organizado en las cárceles de América Latina”.  Participación de CEJA en el Congreso Internacional de Reforma Penitenciaria, con ponencia sobre reformas penitenciarias y reinserción sociolaboral en Paraguay	80%	80%	1,12%
Meta 3	Tres publicaciones que generen nuevo conocimiento sobre ejecución de la pena, violencia en recintos penitenciarios o resocialización	Estudio “La cooperación para la investigación y persecución penal del Crimen Organizado Transnacional en Bolivia, Perú, Chile y Argentina”	33%	33%	0,46%
Meta 4	Tres herramientas de difusión publicadas sobre avances en gestión penitenciaria, delitos desde cárceles y resocialización	6 acciones de difusión: piezas digitales, publicaciones en redes sociales y difusión de actividades institucionales vinculadas a los seminarios y estudios del programa.	200%	100%	1,4%
Meta 5	Capacitación en resocialización	Formación y promoción en enfoque de Derechos Humanos orientado a la intervención y atención de adolescentes privados de libertad – SENAME Grupo 1.  Formación y promoción en enfoque de Derechos Humanos orientado a la intervención y atención de adolescentes privados de libertad – SENAME Grupo 2.	100%	100%	1,4%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>96%</b>	<b>76%</b>	<b>5%</b>

## Programa 8. Sostenibilidad Institucional

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento de la meta	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Seis nuevos proyectos institucionales formulados y/o ejecutados por CEJA, orientados a fortalecer la sostenibilidad financiera y programática del Centro.	<p>En el período evaluado, CEJA formuló y/o ejecutó más de 13 proyectos, superando lo planificado. Entre los proyectos desarrollados se incluyen, entre otros:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. International Development Research Centre (IDRC)</li> <li>2. International Justice Mission Centroamérica (IJM)</li> <li>3. Poder Judicial de la Ciudad de México</li> <li>4. Poder Judicial de Panamá</li> <li>5. Poder Judicial del Perú</li> <li>6. Poder Judicial de Chile</li> <li>7. Ministerio de Justicia de Bolivia</li> <li>8. ITAJUS – Ecuador</li> <li>9. International Justice Mission Centroamérica (IJM)</li> <li>10. TECLAB México</li> <li>11. Ministerio Público de Chile</li> <li>12. Poder Judicial del Estado de Nayarit (México)</li> <li>13. Poder Judicial del Estado de Querétaro (México)</li> <li>14. GIZ – Programa de fortalecimiento en materia de corrupción</li> <li>15. GIZ – Programa de capacitación en Perú</li> <li>16. DAI México</li> <li>17. Poder Judicial del Perú</li> <li>18. Poder Judicial de Chile</li> <li>19. Ministerio de Justicia de Bolivia</li> <li>20. GIZ – estudio ForSNEJ Perú</li> <li>21. OPCAT (ONU)</li> </ol>	350%	100%	6,00%
Meta 2	Contar con una estrategia de financiamiento institucional definida e implementada, orientada a la sostenibilidad del Centro.	En el período evaluado, se diseñó e implementó una estrategia de financiamiento institucional, orientada a la ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento. La estrategia fue aplicada de manera transversal a la gestión del Centro.	100%	100%	6,00%
Meta 3	Estructura de costos institucional definida y utilizada para la presupuestación de las actividades de CEJA.	En el período evaluado, CEJA contó con una estructura de costos institucional, utilizada en la formulación de los presupuestos anuales de inicio y de cierre de cada año de gestión.	100%	100%	6,00%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>183%</b>	<b>100%</b>	<b>18,00%</b>

## Programa 9. Excelencia en la Gestión

Meta	Descripción de la meta	Cumplimiento	CTL	CEP	Peso Global
Meta 1	Todos los programas de CEJA cuentan con un plan de monitoreo y evaluación.	Contaron con planes de monitoreo y evaluación los siguientes proyectos: INL Argentina, IDRC y proyecto con el MP Chile.	30%	30%	0,60%
Meta 2	Nuevo manual de organización y funciones.	Proyecto de nuevo Manual de Organización y Funciones diseñado.	60%	60%	1,40%
Meta 3	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.	En el periodo evaluado, se diseñaron las siguientes políticas de gestión interna: i) Protocolo para la Prevención del Acoso Laboral, Sexual y la Violencia en el Trabajo (Ley 21.643); ii) Manual de Imagen e Identidad Visual; iii) Política de Conducta Ética; iv) Política de Comunicaciones y Marca Institucional; v) Política de Gestión Integrada del Conocimiento; vi) Política de Viajes y Viáticos; vii) Política de Patentes, Derechos de Autor y Créditos; viii) Política de Gestión de Colabores/As Externos/as; ix) . Política de Uso Energético Eficiente y respeto al Medio Ambiente; x) Estrategia de Fundraising; xi) Política de Contribuciones de los Estados; y xii) Política de Contribuciones de Los Estados.	70%	70%	1,20%
Meta 4	Un proceso de trabajo de CEJA certificado en cuanto a su calidad, siguiendo estándares internacionales ISO.	Proceso de digitalización de más de 80,000 documentos institucionales.	33%	33%	0,66%
Meta 5	Lograr un incremento de al menos un 20% en la cantidad de seguidores de CEJA en redes sociales, al 2026.	LinkedIn ha pasado de 5.785 a 13.160 (+127%).	635%	100%	2,00%
Meta 6	80% de las publicaciones de CEJA tendrán un factsheet con lenguaje claro, y se publicarán al menos en idioma español e inglés.	Los estudios de congestión judicial, independencia judicial, justicia de familia, mecanismos alternativos de solución de conflictos y crimen organizado transnacional están disponibles en español e inglés. Asimismo, algunas publicaciones contaron con factsheets. Adicionalmente, se diseñaron factsheets de CEJA (experiencia de 25 años) y de la labor de CEJA en cada Estado, los cuales fueron distribuidos en eventos relevantes como la Asamblea General OEA, Cumbre Judicial, entre otros.	80%	80%	1,22%
<b>RESULTADO FINAL</b>			<b>151%</b>	<b>71%</b>	<b>7%</b>