



PLAN ESTRATÉGICO

2005 - 2009



INDICE DE CONTENIDOS:

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II.	CEJA A CUATRO AÑOS DE SU CREACIÓN: CUÁLES SON SUS LOGROS.....	4
1.	<i>En cuanto al establecimiento de la institución.....</i>	4
2.	<i>En cuanto a la construcción de una propuesta sustantiva y diferenciadora.....</i>	5
3.	<i>En cuanto al posicionamiento de la institución y su propuesta</i>	5
III.	QUÉ NUEVOS DESAFÍOS NOS PROPONEMOS: UN PLAN A CINCO AÑOS.....	10
1.	<i>Visión de CEJA sobre la justicia y misión de la institución</i>	10
2.	<i>El contexto de nuestro trabajo y orientaciones metodológicas</i>	11
a)	Enfrentar las transformaciones desde una perspectiva de política pública	12
b)	Aprovechar las sinergias y economías de escala que importa el trabajo regional.....	12
c)	Aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías	13
d)	Preocuparse especialmente de grupos vulnerables.....	13
3.	<i>Áreas de acción</i>	13
a)	CEJA como un Centro regional de generación de conocimiento e innovación sobre los sistemas judiciales	14
b)	CEJA como un Centro regional de Capacitación para la Reforma Judicial	14
c)	CEJA como Centro de Contactos y de Difusión de Información	15
d)	CEJA como Centro de Provisión de Servicios y de Asistencia Técnica en materia Judicial	16
IV.	DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FINANCIAMIENTO	17

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan desarrolla los lineamientos estratégicos fijados por el Consejo Directivo de CEJA para 2005-2009. La finalidad de éste es (i) guiar el trabajo que deberá abordar en el periodo la Dirección Ejecutiva de CEJA, (ii) involucrar en el mismo a los Estados de la región y a los destinatarios más directos de nuestras actividades: las instituciones y personas del sector justicia de cada uno de los países de las Américas y (iii) permitir allegar los recursos financieros necesarios para su consecución.

CEJA tiene como misión contribuir al desarrollo de los sistemas judiciales de los países de las Américas, con el fin de aportar de esa manera al fortalecimiento de la democracia en la Región y al pleno respeto de los derechos humanos. Entendemos por sistemas judiciales al conjunto de normas y principios, instituciones y personas -ya sean del ámbito público o privado-, de relaciones formales e informales y de prácticas -nuevamente formales o informales-, destinados todos a la resolución de los conflictos generados entre el Estado y sus ciudadanos o aquellos que involucran a los particulares entre sí.

CEJA asume su misión a través de la generación, el procesamiento y la difusión de ideas e información sobre el funcionamiento de la justicia en las más diversas áreas, de la promoción del debate y el intercambio de experiencias entre los distintos actores interesados a nivel regional y el ofrecimiento, finalmente, de capacitación y asistencia técnica que permitan superar problemas detectados allegando la mejor experiencia regional y mundial.

CEJA desea trabajar con todos los países de la Región, sin adherir a ningún modelo específico de justicia, ya sea a nivel dogmático o procesal, contribuyendo al establecimiento de un sistema de justicia que promueva y cautele el derecho humano fundamental al debido proceso que le pertenece a todos los ciudadanos de las Américas.

Deseamos reforzar en la reforma judicial de la región una perspectiva de política pública con acción multidisciplinaria, aprovechando las sinergias que produce el trabajo regional y las posibilidades de comunicación que hoy brindan las nuevas tecnologías.

Los objetivos para los próximos años de CEJA son constituir a la institución en un referente regional relevante en cuatro dimensiones específicas:

- En la generación de conocimiento e innovación sobre los sistemas judiciales. Ello lo realizará a través del desarrollo de estudios, la generación de información y la promoción del debate regional. Los estudios serán esencialmente prácticos, privilegiándose en ellos las evaluaciones de lo que está sucediendo con los procesos de reforma, en términos comparativos entre los distintos países.
- En la capacitación para la reforma judicial. Para lo cual efectuará Programas Regionales de Capacitación y cursos específicos.
- En el desarrollo de contactos y de difusión de información. Generaremos a través de nuestro Sitio Web una Comunidad virtual con múltiples alternativas de

interacción para los usuarios; mantendremos nuestras publicaciones periódicas (Sistemas Judiciales y Boletín Nexos) y de los estudios; seguiremos organizando seminarios y conferencias regionales y profundizaremos nuestra presencia en los medios de comunicación social.

- En la provisión de servicios y asistencia técnica en materia judicial. Deseamos en el próximo periodo incorporarnos más activamente en los procesos de reforma en aquellos países de la región que nos soliciten cooperación para implementar las sugerencias que hemos propuesto.

Para materializar estos objetivos y líneas de acción, CEJA requiere aumentar y hacer más estable su financiamiento. Los recursos deberán provenir de diversas fuentes atendiendo la naturaleza del gasto de que se trate:

- Los gastos básicos de funcionamiento, que ascenderán en el periodo 2005-2009 a US\$ 2.346.306.- deberán ser cubiertos mediante contribuciones de los países miembros.

II. CEJA A CUATRO AÑOS DE SU CREACIÓN: CUÁLES SON SUS LOGROS

A cuatro años de su funcionamiento, CEJA puede dar por cumplidos los objetivos iniciales que se propuso al momento de su creación. Ellos apuntaban al establecimiento de la institución como un actor y motor relevante de las reformas judiciales en la región, lo que pasaba por: (a) formar la institución propiamente tal; (b) generar un discurso propio y diferenciador que le otorgara valor a la participación de CEJA en las reformas

Como Organismo Internacional, CEJA aspira que los gastos mínimos para su existencia sean financiados por sus países miembros. Por otra parte, cada proyecto que ejecute debe cubrir los gastos administrativos que genere.

- La Generación de Bienes Públicos Regionales, ascendente en el periodo a US\$ 1.028.516.-, deberá ser cubierta por contribuciones de esos mismos países más proyectos financiados por los Bancos Multilaterales de Crédito.
- Los gastos en actividades, estimados en US\$ 7.875.579, deberán ser financiados mediante proyectos de cooperación o directamente por los beneficiarios.
- Los gastos en asistencia técnica, estimados en US\$ 1.526.375.-, deberán ser solventados directamente por los beneficiarios.

judiciales, e (c) influir con ese discurso en el proceso de reformas. Veamos a continuación que podemos exhibir respecto a cada uno de ellos.

1. *En cuanto al establecimiento de la institución*

Contamos en la actualidad con una estructura organizacional consolidada, dividida en tres áreas sustantivas (Estudios, Capacitación y Gestión e

Información) más una de apoyo (Centro de Información Virtual, Prensa y Comunicaciones y Administración). Contamos igualmente con socios locales con una relación estable para la ejecución de nuestras actividades en 10 países de la región. Hemos suscrito convenios de colaboración con 36 instituciones públicas del sector justicia (Cortes Supremas, Ministerios Públicos, Defensorías, entre otras) y con 8 instituciones privadas ligadas a la investigación en políticas públicas judiciales. Hemos realizado estudios en 22 países de las Américas, actividades de capacitación en o con participación de nacionales de 17 de ellos y seminarios interamericanos en 11. En el periodo se ha producido una renovación importante en la integración del Consejo Directivo de la organización, así como el término del primer mandato y renovación en su cargo del Director Ejecutivo. Prueba de los avances institucionales es la solicitud del Sr. Presidente de México, recientemente recibida, para que abramos oficinas en ese país.

2. En cuanto a la construcción de una propuesta sustantiva y diferenciadora

En estos cuatro años hemos hecho un esfuerzo significativo por recolectar y generar información relevante sobre el funcionamiento de los sistemas de justicia en la región para construir con ella un discurso innovador sobre las reformas que en ellos se requieren, basado en la constatación de problemas concretos que hay que superar, discurso con cercanía a la lógica y al instrumental de las políticas públicas y alejado de la aproximación tradicional a estos temas, normativa y abstracta, común en la comunidad jurídica regional. Los productos de CEJA que en

forma más característica traducen esta propuesta son su Centro de Información Virtual, el Reporte sobre el Estado de la Justicia en las Américas, la Revista Sistemas Judiciales y, en general, sus estudios y proyectos, siendo los más destacados el de Seguimiento de las Reformas Procesales Penales y el de Indicadores de Justicia. Cada una de las actividades ejecutadas por CEJA ha sido coherente con esta estrategia: Ante cada tema la primera acción ha sido la de recolectar o generar información relevante que permita apreciar y dimensionar los problemas, luego buscar las mejores prácticas que han permitido afrontar exitosamente situaciones similares o derechamente desarrollar alternativas innovadoras; a continuación impulsar un amplio debate regional tanto sobre los problemas como fundamentalmente sus posibles soluciones y, finalmente, tratar de involucrarnos en la aplicación de las medidas escogidas.

3. En cuanto al posicionamiento de la institución y su propuesta

Hay numerosas evidencias del alto grado de penetración en la Comunidad Jurídica regional y, sobre todo, judicial, que ha alcanzado nuestra institución en estos cortos años. Por lo pronto, lo es el número y la relevancia de los convenios suscritos y las actividades desarrolladas que ya hemos indicado; como también el rol de actor permanente que hemos asumido en los escenarios especializados más relevantes a nivel regional, tales como las reuniones de presidentes de Cortes Supremas, de Ministerios Públicos y de Defensorías, entidades que han aprobado diversas resoluciones recogiendo y agradeciendo explícitamente las contribuciones de CEJA a su trabajo; también son prueba de ello las invitaciones a participar en más de 160 eventos en los diversos

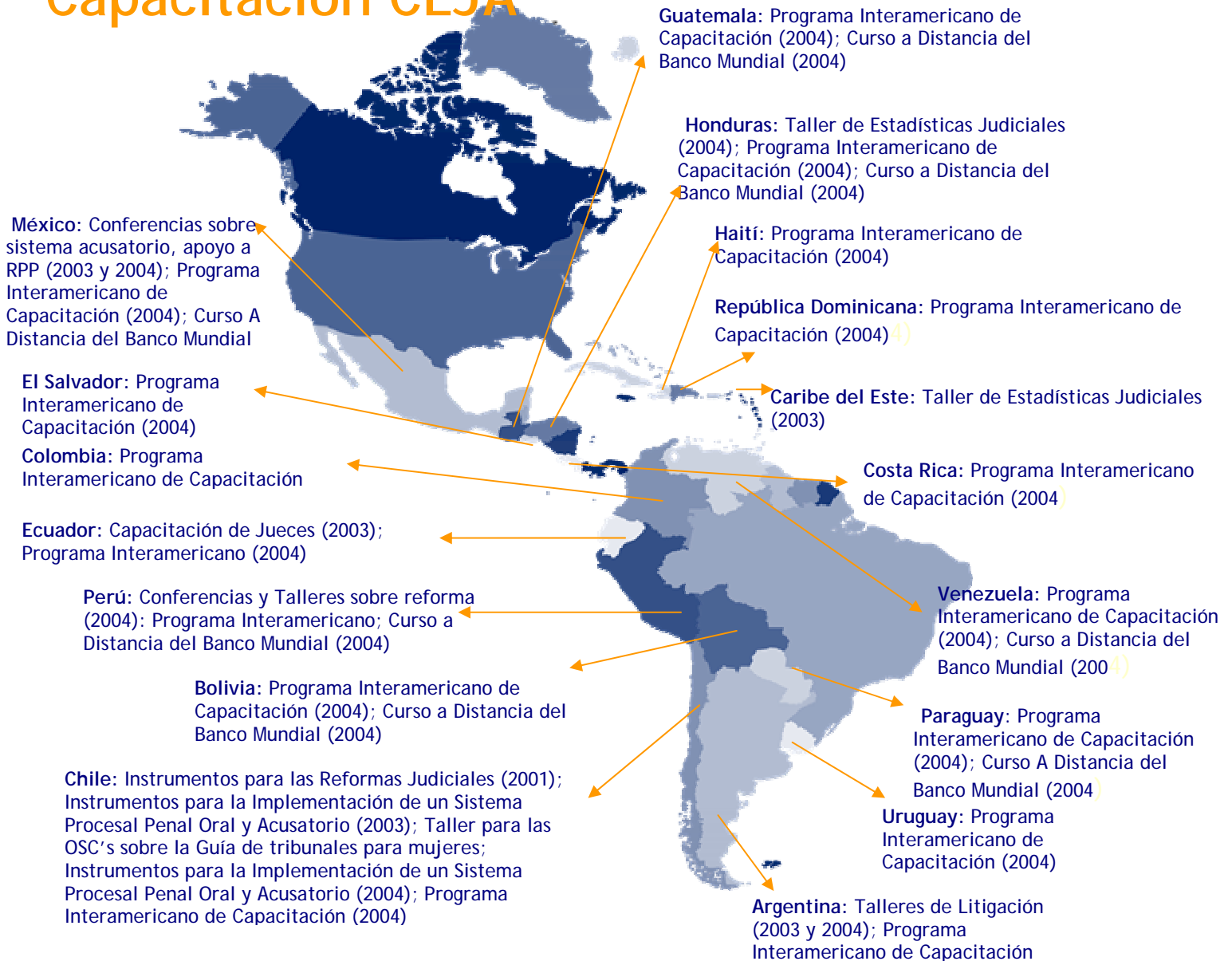
países de las Américas. Las actividades organizadas por CEJA concitan un alto interés en la región. Evidencia de ello es la elevada concurrencia a los más de 80 seminarios o conferencias que hemos organizado (nuestros seminarios interamericanos cuentan con un promedio superior a 200 participantes, mayoritariamente autofinanciados). Es también significativo el número de personas que visitan nuestro sitio web (más de 140.000 en el último año) y los cerca de 6.000 suscritos a nuestro boletín virtual mensual. Igualmente ha existido un alto interés por conocer directamente en Chile el trabajo que viene realizando nuestra institución, así como el proceso de reforma judicial en dicho país. Durante el año 2004 recibimos 8 delegaciones de funcionarios gubernamentales, parlamentarios, jueces, fiscales, defensores y abogados

litigantes de Argentina, México y Perú. Pero aún más significativo que todo ello es el grado en que los países de la región están considerando nuestras ideas y sugerencias a la hora de diseñar e implementar sus procesos de reforma judicial. De una u otra forma nuestros aportes forman parte de todas las discusiones relevantes de reforma judicial en la región, ya sea directamente ante las autoridades públicas encargadas de esos temas o indirectamente a través de las fuentes de cooperación que ayudan a financiarlas (hemos cooperado en los procesos internos de definición de estrategias y prioridades en el sector con el BID, el Banco Mundial y USAID). Hoy, recibimos demandas constantes para brindar asistencia técnica y estamos jugando un rol muy relevante en la capacitación para los cambios.

Estudios CEJA



Capacitación CEJA



Estadísticas e Información



III. QUÉ NUEVOS DESAFÍOS NOS PROPONEMOS: UN PLAN A CINCO AÑOS

El dar por concluida esta primera etapa nos motiva a formular un plan estratégico para el desenvolvimiento de la institución en los próximos cinco años. Este plan desarrolla los lineamientos fijados por el Consejo Directivo de CEJA con el fin de (i) guiar el trabajo que deberá abordar en el periodo la Dirección Ejecutiva de CEJA, (ii) involucrar en el mismo a los Estados de la región y a los destinatarios más directos de nuestras actividades: Las instituciones y personas del sector justicia de cada uno de los 34 países de las Américas y (iii) permitir allegar los recursos financieros necesarios para su consecución. Hemos estimado éste en cinco años, pues es un lapso que permite construir propuestas complejas de acción en un horizonte suficientemente amplio.

1. *Visión de CEJA sobre la justicia y misión de la institución*

Entendemos por sistemas de justicia, el conjunto de normas y principios, instituciones y personas -ya sean del ámbito público o privado-, de relaciones formales e informales y de prácticas -nuevamente formales o informales-, destinados todos a la resolución de los conflictos generados entre el Estado y sus ciudadanos o aquellos que involucran a los particulares entre sí.

Como puede apreciarse, los sistemas de justicia son complejos, existiendo incluso valores y objetivos contradictorios entre las diversas instituciones que los componen. Así, por ejemplo, en el caso de los jueces son

Estamos ciertos que este plan sólo tiene sentido en la medida que sea considerado útil y cuente con una fuerte adhesión por parte de los actores claves de los sectores judiciales de los países de la región y que reciba, adicionalmente, el apoyo político y financiero de los Estados Miembros, el que resulta indispensable para su materialización.

Previamente al desarrollo de este plan hemos considerado conveniente hacer explícita la visión que tiene CEJA sobre la justicia y la forma como forja su misión. A continuación describiremos el contexto en que se concibe nuestro trabajo y nuestras principales orientaciones metodológicas. Finalmente consignamos las áreas de trabajos que pretendemos desarrollar en el periodo.

valorados grados mayores de reflexión y serenidad para realizar su labor de los que serían considerados adecuados para los fiscales, a quienes se les pide mayor proactividad y celeridad en el ejercicio de sus funciones. Así también, a nivel institucional, el compromiso con la lucha contra la criminalidad que debe exigírsele a los Ministerios Públicos no es posible hacerlo extensivo a las Defensorías Públicas.

En cualquier caso, los sistemas de justicia en su conjunto y las instituciones particulares que los conforman deben ser eficaces, accesibles, eficientes, de calidad y previsibles. Particularmente relevante es que entiendan y practiquen su trabajo como un servicio público en

favor de la ciudadanía, poniendo así especial énfasis en el tipo de atención brindada a los usuarios y en los tiempos para cada respuesta. Para que todo lo anterior sea posible, es requisito que tanto las instituciones como las personas que trabajan en el sector, especialmente aquellas de carácter público, sean transparentes y responsables, lo que supone la entrega permanente de información y la rendición de cuentas.

Por su especial relevancia dentro de los sistemas de justicia, se hace necesario especificar que tratándose de los Poderes Judiciales, el valor de la imparcialidad es de la máxima importancia para el desempeño correcto de sus funciones, el cual se ve resguardado a través de la independencia judicial, tanto en su vertiente externa como en la interna.

En este contexto entendemos que CEJA tiene como misión contribuir al desarrollo de los sistemas de justicia de los países de las Américas, con el fin de aportar de esa manera al fortalecimiento de la democracia en la Región y al pleno respeto de los derechos humanos.

CEJA asumirá esa misión a través de la generación, el procesamiento y la difusión de ideas e información sobre el funcionamiento de la justicia en las más diversas áreas, de la promoción del debate y el intercambio de experiencias entre los diversos actores interesados a nivel regional y el ofrecimiento, finalmente, de capacitación y asistencia técnica que permitan superar problemas detectados allegando la mejor experiencia regional y mundial.

CEJA desea trabajar con todos los países de la región, sin adherir a ningún modelo específico de justicia, ya sea a nivel dogmático o procesal,

contribuyendo al establecimiento de un sistema de justicia que promueva y cautele el derecho humano fundamental al debido proceso que le pertenece a todos los ciudadanos de las Américas. CEJA desea poner su capacidad técnica al servicio del diálogo entre todos los actores e instituciones vinculados a la justicia, sin distinción, con el fin de lograr los consensos que permiten las reformas.

2. El contexto de nuestro trabajo y orientaciones metodológicas

Estamos conscientes de que las reformas judiciales han ingresado con fuerza en la agenda política de los países americanos, generándose en los últimos años importantes iniciativas de cambio, inéditas si se las compara con el abandono en que, por lo general, había estado sumido este sector en el pasado. Estamos también conscientes que estas iniciativas han generado modificaciones significativas en el funcionamiento de muchos sistemas de justicia en la región, los cuales hoy, tienen mayores competencias e importancia, cuentan por lo general con más personal y de mejor calidad, así como reciben recursos de mayor envergadura. Sin embargo, preocupa que estas mejoras comúnmente se han quedado en lo interno de las instituciones, no siendo percibidas por los ciudadanos, los que año a año, según muchas encuestas lo demuestran, mantienen una mala percepción sobre el funcionamiento de la justicia. Lamentablemente, la falta de información dura (de cifras) impide saber si esas percepciones se compadecen o no con lo que sucede efectivamente en la realidad (por ejemplo si el sistema procesa o no más casos, si lo hace o no en menos tiempo, si utiliza mejor sus recursos).

Son estas las razones que justifican una nueva estrategia para encarar las reformas judiciales, la cual CEJA se encuentra en inmejorables condiciones de impulsar dado su carácter de Organismo Internacional que encarna la voluntad política regional por mejorar efectivamente sus sistemas de justicia. Nos hemos propuesto contribuir a que esa atención en el sector justicia no decaiga dentro de las políticas públicas que impulsan los Estados en la región.

Para ello ha definido metodologías de trabajo que descansan en las siguientes premisas:

a) Enfrentar las transformaciones desde una perspectiva de política pública

La reforma judicial ha tenido en la región mucho de discurso, de carácter conceptual y abstracto, y muy poco de trabajo práctico y concreto que implique no sólo cambiar concepciones y normas (que es algo crucial pero no suficiente), sin cambiar prácticas concretas de trabajo en los operadores. En general las reformas han descuidado variables muy relevantes, como el cambio cultural que exigen y, especialmente todo lo relativo a la implementación de los nuevos modelos normativos. Las reformas, también, han sido asumidas como una tarea de abogados, con escaso diálogo interdisciplinario. CEJA, desea contribuir a cambiar esta situación utilizando para ello el instrumental y la metodología propia de las políticas públicas.

b) Aprovechar las sinergias y economías de escala que importa el trabajo regional

Si bien la región es compleja y acoge múltiples realidades, también es posible abordar diversos temas con una perspectiva común. De hecho, varias de las reformas que se han intentado en los

últimos años son muy similares entre países. Sin embargo, poco es lo que unos han aprovechado de los otros, duplicándose muchas veces esfuerzos de manera innecesaria y dejándose de hacer cosas que si bien para un país resultaban excesivamente complejas o caras, para un conjunto de ellos son perfectamente posibles de abordar. CEJA, dada su estructura de organismo del Sistema Interamericano, con voz tanto en los foros políticos regionales, como en los técnicos que unen a las cabezas de las instituciones del sector justicia, puede fácilmente colaborar para abordar desde una perspectiva regional estos temas.

Crear una comunidad regional articulada tras los cambios. Las reformas al sector muchas veces han sido fruto de valientes iniciativas de autoridades comprometidas con los cambios, pero que al no contar con un apoyo que exceda a sus personas, constantemente han decaído cuando esas autoridades han abandonado sus cargos. Creemos que ello se debe a la ausencia en la región de una comunidad profesional que en forma permanente se encuentre comprometida y trabaje en la reforma judicial. CEJA, desea contribuir a formar, o al menos a ampliar, esa comunidad, generando nexos entre ella, que permita tanto su desarrollo como su permanencia en el tiempo.

CEJA, pese a ser una institución intergubernamental tiene como sus principales clientes a las instituciones que integran los respectivos Sistemas Judiciales, que por lo general son independientes de los Gobiernos. En muchos países de la región no sólo los Poderes Judiciales son independientes, sino también los Ministerios Públicos y las Defensorías, siendo éstas algunas veces autónomas o dependientes del propio Poder Judicial. Esto obliga a construir relaciones con dichas

instituciones, lo que CEJA ha hecho y seguirá haciendo a través del trabajo directo con cada una de ellas, vínculos que en muchos casos se han formalizado por medio de la suscripción de convenios de colaboración institucional. Adicionalmente CEJA, se ha propuesto trabajar estrechamente con las instituciones de la Sociedad Civil permanentemente ligadas a las políticas públicas judiciales, con las cuales ha constituido una red que se encarga de administrar. Con esas instituciones o directamente con sus miembros, CEJA realiza estudios y acciones en sus respectivos países. Algunas de ellas han adquirido, adicionalmente, la calidad de miembros asociados de CEJA. También en cuanto a las redes, CEJA seguirá participando de las asociaciones y reuniones que unen a Cortes Supremas, Ministerios Públicos y Defensorías.

Paralelamente a este trabajo con sus usuarios directos, CEJA mantendrá relaciones con los gobiernos de la región a través de sus Ministerios de Justicia y de Relaciones Exteriores y participará activamente, en el marco de sus estatutos, en las REMJAS y demás instancias de la OEA y Cumbre de Presidentes de las Américas.

c) Aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías

Uno de los grandes déficit en el sector es la ausencia de información, completa, actual y fiable, sobre el funcionamiento de las instituciones. La carencia de ella constituye el principal obstáculo para adoptar una perspectiva de política pública frente a la temática judicial a la que se hacía mención en un comienzo. CEJA, piensa que es posible aprovechar las modernas tecnologías de la información para allegar, procesar y difundir en forma ágil y barata, información sobre la justicia en la

región, ayudando así a romper la cultura del secreto y la escasa transparencia que caracteriza al sector. Pensamos también que esas mismas tecnologías pueden ayudar significativamente a crear lazos o redes de trabajo que la perspectiva regional exige.

d) Preocuparse especialmente de grupos vulnerables

Considerar no sólo los intereses generales frente a la justicia, sino también los de grupos minoritarios o especialmente vulnerables o tradicionalmente excluidos de ella, será una preocupación permanente de CEJA. En tal sentido pretendemos incorporar fuertemente una perspectiva de género a nuestro trabajo, como asimismo ver cómo se comporta la justicia frente a los problemas de sectores que tradicionalmente han experimentado problemas de acceso o de trato igualitario frente a la justicia, como los indígenas, afrodescendientes, emigrantes, discapacitados y minorías sexuales. En términos más generales aún, CEJA considerará especialmente en su trabajo la situación de las personas de menores recursos frente a los sistemas de resolución de conflictos.

3. Áreas de acción

Los objetivos de CEJA para los próximos años son constituir a la institución en un referente regional relevante en cuatro dimensiones específicas:

- En la generación de conocimiento e innovación sobre los sistemas judiciales.
- En la capacitación para la reforma judicial.
- En el desarrollo de contactos y de difusión de información.

- En la provisión de servicios y asistencia técnica en materia judicial.

A continuación, se indican las actividades que se realizarán para la consecución de cada uno de estos objetivos:

a) CEJA como un Centro regional de generación de conocimiento e innovación sobre los sistemas judiciales

Para ello seguiremos desarrollando estudios con cercanía empírica en las diversas materias vinculadas a la justicia. Sin descuidar lo ya hecho en justicia criminal, CEJA desea extender sus trabajos a otras áreas de la justicia, especialmente, a la civil y comercial.

Creemos que las reformas al sector, probablemente seguirán en los próximos años centradas fuertemente en lo penal, donde se presentan los problemas más graves y que concitan mayor atención pública, lo que motivó a disponer en los estatutos de CEJA una atención especial a estos temas en los inicios de su gestión. Sin embargo, nos parece esencial postular procesos armónicos de modernización judicial, que no generen incoherencias al interior de las instituciones del sector y que, a la par, puedan atraer otras fuentes de apoyo desde la sociedad, distintas a aquellas que tienen su interés concentrado en la justicia criminal. Por ello nos parece indispensable preocuparnos de esas otras áreas que permiten entender el sistema judicial en su totalidad.

En nuestra aproximación a la justicia civil y comercial buscaremos una mirada innovadora que haga funcional esta justicia al desarrollo de los negocios, haciéndola más eficiente, incluyendo dentro de las iniciativas los intereses de los usuarios de estos servicios y velando

por cambios susceptibles de ser financiados de manera no regresiva.

Nos preocuparemos especialmente de estudiar y apoyar iniciativas para mejorar la capacidad de gobierno de las instituciones judiciales.

Los destinatarios de nuestros estudios serán las autoridades gubernamentales encargadas de las políticas públicas en el sector y, principalmente, de las propias instituciones del sistema judicial, sin perjuicio de buscar una discusión amplia de los mismos entre la comunidad legal regional.

Los estudios los desarrollaremos con socios locales de los países objeto de los mismos, escogidos en función de su experticia técnica. Los estudios que contengan evaluaciones de políticas serán realizados asociándonos con instituciones privadas que cuenten con autonomía frente a las instituciones públicas involucradas.

b) CEJA como un Centro regional de Capacitación para la Reforma Judicial

Hemos aprendido que el factor cultural es determinante para poder materializar los cambios en los sistemas judiciales. Los valores, percepciones, relaciones y rutinas de trabajo están tan sólidamente asentados que muchas veces terminan siendo inmunes a los meros cambios normativos o de política. Las transformaciones deben proponerse incidir directamente sobre esa cultura y, como la experiencia lo ha demostrado, el instrumento más eficaz para ello es la capacitación. Mas no la capacitación como tradicionalmente se la entiende en muchos países de la región: Un vehículo formal de transmisión de ideas generales apelando fundamentalmente al prestigio de una autoridad que opera como capacitador. El giro debe ser a una

capacitación muy práctica, que reconozca en los capacitados, personas adultas que no requieren de “memorizar” nuevos conocimientos, sino de interiorizar nuevas formas de hacer las cosas, en función de su propia experiencia.

Conscientes de nuestra misión, CEJA focalizará sus actividades de capacitación en los procesos de reforma judicial, particularmente en su implementación. No pretendemos entonces convertirnos ni en una Universidad ni en una Escuela Judicial Regional, en vez de competir con las entidades ya existentes que cumplen esas funciones, CEJA pretende aliarse con ellas para complementar su trabajo.

Los destinatarios de las actividades de capacitación de CEJA serán líderes locales involucrados en los procesos de reforma, con capacidad para replicar y masificar las actividades de capacitación en sus propios países. La idea es instalar en esos líderes, a través de la capacitación, nuevos paradigmas de trabajo y darles los instrumentos para extenderlos en sus países.

Para estos efectos, CEJA diseñará programas de capacitación y cursos que administrará centralizadamente en función de las necesidades de capacitación que perciba en la región, fundamentalmente a través de los problemas detectados en los estudios que realiza. Pero al mismo tiempo ejecutará cursos específicos a pedido de los países miembros, en la medida que CEJA posea o pueda fácilmente acceder a la experticia que se requiera.

En sus labores de capacitación CEJA empleará las diversas metodologías que se encuentran disponibles, pero enfatizará particularmente la capacitación a través de e-learning, utilizando para ello su Campus Virtual

que ya ha dado pruebas de su calidad y buenos resultados.

c) CEJA como Centro de Contactos y de Difusión de Información

Nos proponemos aplicar diversos instrumentos con el fin de generar lazos entre las personas interesadas en la temática judicial a nivel regional, así como para proveerlas de información oportuna y adecuada sobre el sector.

Para estos fines, CEJA privilegiará el uso de herramientas virtuales. Entregará por esa vía información abierta a todas las personas interesadas en la temática judicial. Pero para aquellos usuarios más permanentes y estrechamente ligados a la institución, como por ejemplo las personas que intervienen en nuestros estudios o que han sido alumnos y ex alumnos de nuestras actividades de capacitación, CEJA desarrollará una *Comunidad Virtual* que les entregará productos específicos.

La Comunidad Virtual de CEJA explotará de mejor manera los recursos que ya se encuentran disponibles en el sitio virtual de CEJA, de forma personalizada, conforme a los intereses de esos usuarios más estables. A través de esta Comunidad Virtual se podrá acceder a nuestra Biblioteca Virtual, ampliada gracias a nuestra alianza con el GLIN, estadísticas judiciales comparadas, nuestros estudios y proyectos, cursos, foros, chats, agenda regional de actividades sobre justicia, banco de consultores, entre otros productos.

Más allá de su difusión por medios virtuales, seguiremos publicando en papel nuestra Revista Sistemas Judiciales y los resultados finales de nuestros principales estudios.

Continuaremos promoviendo eventos regionales de alto nivel, con metodologías participativas que otorguen mayor impacto frente a los seminarios tradicionales. Estos eventos serán la instancia de discusión de los productos que generemos a través de nuestros estudios.

Profundizaremos nuestra política de difusión en medios de comunicación, particularmente en aquellos medios de prensa especializados en el sector justicia.

d) CEJA como Centro de Provisión de Servicios y de Asistencia Técnica en materia Judicial

Según ya se ha indicado, CEJA no se encuentra comprometido ni impulsa ningún modelo específico de reforma judicial. Esta circunstancia le permite mantener suficiente distancia e independencia, de forma tal de poder emitir juicios y evaluaciones imparciales frente a los mismos. Ello no hace a la institución neutral frente a las reformas, puesto que, por una parte, su misión apunta precisamente a impulsar cambios

en el sector judicial y, por la otra adhiere a una serie de principios sobre la función judicial, establecidos conforme al Derecho Internacional de los Derechos Humanos, que está comprometida en defender.

Lo anterior exige que en ningún caso CEJA actúe como una empresa consultora realizando actividades diseñadas por otros con el sólo fin de captar recursos. Pero tampoco CEJA quiere transformarse en una institución meramente académica sin impacto en los procesos concretos de cambios. De hecho, en los próximos cinco años creemos que CEJA debe fijarse como meta traducir el conocimiento y las propuestas que han generado resultados concretos, es decir, tener impacto en procesos exitosos de reforma judicial que muestren cambios tangibles en favor de los ciudadanos de la región.

Para ese efecto CEJA se pondrá a disposición de los Estados Miembros y de sus instituciones de justicia para proveer servicios y asistencia técnica que apoyen sus procesos de reforma en aspectos como el diseño, seguimiento y evaluación, particularmente en temas de gestión.

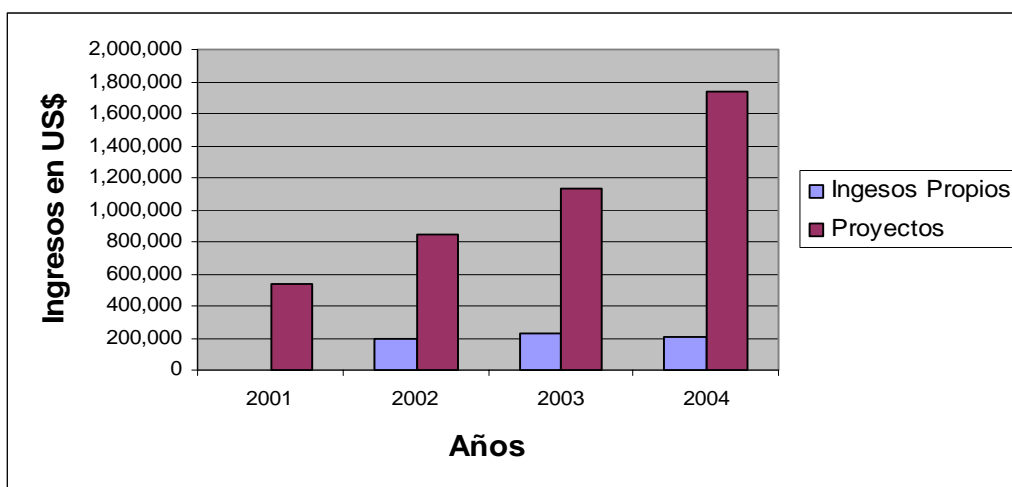
IV. DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FINANCIAMIENTO

CEJA se encuentra organizada en tres áreas de trabajo sustantivo: Estudios, Capacitación y Gestión e Información y un área de apoyo, donde se encuentra el Centro de Información Virtual (CIV), Prensa y Comunicaciones, Eventos y Administración. Trabajan en la institución en forma permanente 15 profesionales y 8 administrativos. Adicionalmente, CEJA recibe constantemente pasantes internacionales, los que durante el año 2004 fueron 16.

La gran mayoría del personal de CEJA está asociado a la ejecución de proyectos específicos, es decir, su permanencia en la institución depende de la existencia de tales proyectos. Existe eso sí un equipo básico que consideramos esencial para la existencia de la institución como tal, el cual está compuesto por el Director Ejecutivo, el Director Académico y los Coordinadores de Área, al que se le agrega un personal administrativo mínimo. Esta situación se mantendrá en el próximo periodo, por lo

que el crecimiento del equipo profesional dependerá de los proyectos que ejecute CEJA. Sin perjuicio de ello, dado que se estima un aumento en el volumen de esos proyectos, lo que le exigirá a la institución mayor capacidad de administración central, se prevé en este plan agregar al equipo básico un puesto directivo adicional.

Si bien CEJA ha ampliado sustantivamente su financiamiento año a año, desde los aprox. US\$ 500.000.- que percibió el año 2001, a los aprox. US\$ 2.000.000.- del año 2004, lo que le ha permitido elevar significativamente el volumen de sus actividades, no es menos cierto que la estructura de ese financiamiento presenta dificultades que requieren ser superadas para que la institución se consolide definitivamente y pueda abordar las tareas que anteriormente se ha propuesto. Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, el grueso de los recursos de CEJA proviene de proyectos de cooperación internacional, siendo menor la participación de los ingresos propios.



Los ingresos propios están compuestos por las contribuciones voluntarias de los países miembros, entre los cuales sólo Chile se ha comprometido formalmente a su entrega anual, habiéndose recibido por una sola vez contribuciones de Brasil y México; los overheads cargados a proyectos y los ingresos por asistencia técnica o actividades de capacitación. Entre los ingresos por proyectos destacan los de USAID del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica (43% de los ingresos totales en el año 2004) y CIDA del Gobierno de Canadá (34%) y un conjunto de otros de menor envergadura (William and Flora Hewlett Foundation, Ford Foundation, BID, Banco Mundial, GTZ, entre otros)

Esta composición de nuestros ingresos nos genera dos órdenes de problemas. Por una parte, incertidumbre, dado que se trata de proyectos de corto plazo, los que no permiten proyectar a la institución en el tiempo. Ello constituye un obstáculo a la contratación de profesionales de nacionalidades distintas a la chilena, lo que nos parece indispensable superar en el futuro. Más aún, todo indica que en el largo plazo no será posible seguir financiando con cargo a proyectos los gastos centrales de funcionamiento de la institución (hoy se financian casi en un 90% con cargo al proyecto USAID). Pero también ello apareja problemas más sustantivos, dado que no contar con sus contribuciones voluntarias debilita la relación de CEJA con sus demás países miembros.

Por lo tanto, la meta para consolidar la institución, aparte de ampliar el volumen total de sus ingresos, es conseguir para los próximos cinco años establecer un plan de financiamiento estable y plural para CEJA, que incorpore tanto un compromiso real de

los Estados miembros, con una activa labor de la propia institución para generar productos que sean atractivos de ser financiados.

Una de las decisiones estratégicas fundamentales de CEJA es mantenerse como una institución altamente costo/efectiva. Esto se traduce, por una parte, en la ejecución de un elevado volumen de actividades con recursos restringidos y, por la otra, en una relación entre los gastos directos y de actividades decreciente en el tiempo.

Los cuadros que siguen contienen una estimación de los gastos que CEJA deberá financiar en el periodo 2005-2009, diferenciándose entre los gastos básicos de funcionamiento, la generación de bienes públicos regionales, las actividades y la asistencia técnica. Los gastos básicos son imprescindibles para la existencia de la institución, cuyo financiamiento no puede quedar condicionado a un proyecto específico, pues se requiere para ellos certeza y estabilidad. Denominamos bienes públicos regionales a la información que genera CEJA y que beneficia indistintamente a todos los países e instituciones de la región. Estas actividades son esenciales para la institución. Ellas no son susceptibles de ser financiadas a través de proyectos tradicionales por no tener fecha de término y por las dificultades para medir su impacto en países específicos. Por actividades entendemos aquellas que CEJA por decisión propia, plasmada en sus planes de trabajo, decide impulsar para mejorar los sistemas de justicia de los países de la región. Finalmente, la asistencia técnica se refiere a aquellas acciones, encuadrándose dentro de los objetivos institucionales de CEJA, son contratadas directamente por una institución interesada en su ejecución.

I. Gastos Básicos de Funcionamiento

Rubros	Fuentes de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones del equipo de dirección y de administración central • Gastos administrativos básicos (arriendo de local, consumos, traducciones, viajes no adscritos a proyectos, etc.) • Reuniones del Comité Directivo <p>Recursos requeridos para los próximos 5 años: \$ 2.346.306.-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Países miembros. Como Organismo Internacional, CEJA aspira que los gastos mínimos para su existencia sean financiados por sus países miembros. • Cada proyecto que se ejecute debe cubrir los gastos administrativos que genere.

II. Generación de Bienes Públicos Regionales

Rubros	Fuentes de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Información Virtual (Sitio Web, Comunidad Virtual, Biblioteca Virtual) • Boletín Nexos • Revista Sistemas Judiciales • Reporte sobre el Estado de la Justicia en las Américas <p>Recursos requeridos para los próximos 5 años: \$ 1.028.516.-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Países miembros • Bancos Multilaterales de Crédito que se benefician de estas actividades para el desarrollo de sus proyectos en justicia

III. Gastos en Actividades

Rubros	Fuentes de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios • Cursos de capacitación • Eventos de intercambio y difusión de información <p>Recursos proyectados para los próximos 5 años: \$ 7.875.579.-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos financiados por agencias de cooperación internacional • Proyectos financiados por fundaciones o instituciones privadas • Proyectos financiados por Bancos Multilaterales de Crédito • Proyectos financiados o cofinanciados por los países o instituciones beneficiarios • Actividades financiadas o cofinanciadas por los propios asistentes

	<ul style="list-style-type: none"> Excedentes generados por CEJA a través de sus actividades de asistencia técnica
--	---

IV. Gastos en Asistencia Técnica

Rubros	Fuentes de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones de proyectos Diseño de proyectos Relevamientos de información Cursos y actividades de difusión Actividades de apoyo o mejora en la gestión de las instituciones del sector <p>Recursos proyectados para los próximos 5 años: \$ 1.526.275.-</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos financiados o licitaciones internacionales convocadas por agencias de cooperación internacional o Bancos Multilaterales de Crédito Proyectos financiados por los países o instituciones beneficiarios