



Centro de Estudos de Justiça das Américas

Plano Estratégico

2022-2026

www.cejamericas.org

**Plano Estratégico do
Centro de Estudos de Justiça
das Américas
2022-2026**

Setembro, 2022

© 2022 Centro de estudos de Justiça das Américas, CEJA
Tel. +(56 - 2) 274-2933
www.cejamericas.org

Número de registro de propriedade intelectual 2022-A-8253
ISBN 978-956-8491-96-3

Apresentação

Estamos passando por tempos muito difíceis e complexos no mundo inteiro; e particularmente para as Américas, onde existem democracias frágeis, discriminação estrutural e profundas limitações no acesso igualitário ao pleno exercício dos direitos e oportunidades para todas as pessoas. Como em qualquer ambiente desafiador, este contexto também abre a oportunidade de fortalecer sinergias, convicções e a capacidade de trabalhar juntos de forma colaborativa.

Com esta perspectiva, o Centro de Estudos da Justiça das Américas (CEJA) - uma organização intergovernamental especializada em justiça, criada pela Organização dos Estados Americanos (OEA) em 1999 - apresenta seu Plano Estratégico 2022-2026, um instrumento que orienta o trabalho da organização para enfrentar os principais desafios e as mudanças atuais necessárias para fortalecer a justiça, a democracia e o Estado de Direito nos países das Américas. Com a implementação deste plano, o CEJA procura ter um impacto na construção de sistemas de justiça mais focados, eficientes, inclusivos e acessíveis a todas as pessoas.

O Plano Estratégico do CEJA 2022-2026 estabelece a missão, visão, valores, abordagens transversais, objetivos estratégicos e programas da organização. Um conteúdo chave são os temas prioritários do trabalho do CEJA para

os anos seguintes: visibilidade e atenção às mulheres e pessoas em situações de vulnerabilidade; processo penal e punição efetiva da criminalidade complexa, incluindo crimes ambientais; melhor gestão das instituições de justiça, com justiça aberta e digital; aumento da ética e integridade; e promoção de novas questões emergentes com potencial para gerar mais justiça nas Américas. Este plano é o resultado de um amplo processo participativo. Ele tem como base as contribuições de 760 pessoas, incluindo representantes de instituições de justiça, sociedade civil, academia, organizações internacionais, litigantes e especialistas da América Latina, do Caribe e da América do Norte.

Para formular este plano, o CEJA organizou dez discussões sub-regionais, várias consultas virtuais, entrevistas em profundidade e uma rodada de consultas com instituições em Washington DC. Este processo foi realizado entre abril e julho de 2022, em espanhol, inglês e português.

Em nome da equipe do CEJA, gostaríamos de agradecer a todas as pessoas que participaram do desenvolvimento deste importante documento guia para a organização. Agradecemos em especial ao nosso Conselho Diretor por suas recomendações e aprovação deste plano.

Nataly Ponce Chauca

Diretora Executiva

Índice

1. CEJA e seu valor diferenciador.....	1
2. Objetivo do novo Plano Estratégico do CEJA	3
3. A construção participativa que sustenta este plano.....	4
4. Ambiente e desafios dos sistemas de justiça nas Américas.....	6
.5. Desafios internos.....	10
6. Plano Estratégico CEJA 2022-2026	13
6.1. Missão	13
6.2. Visão	13
6.3. Valores	14
6.4. Abordagens transversais.....	14
6.5. Temas prioritários.....	15
6.6. Objetivos estratégicos	20
6.7 Mudanças esperadas, programas e metas.....	20
7. Implementação, monitoramento e avaliação	24
8. Difusão	25



1. CEJA e seu valor diferenciador

O Centro de Estudos de Justiça das Américas (CEJA) é um organismo intergovernamental do Sistema Interamericano, criado em 15 de novembro de 1999 pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA), em conformidade com o Plano de Ação da Segunda Cúpula das Américas de 1998 e as recomendações da REMJA¹.

O CEJA é um organismo com autonomia técnica e operacional. Os seus membros são todos os países membros ativos da OEA e a sua sede é em Santiago, Chile. O CEJA, como organismo criado pela OEA, tem um papel regional importante na defesa dos valores da democracia e na promoção dos direitos humanos e da justiça nas Américas. Os objetivos definidos em sua

criação foram: “a. a melhoria dos recursos humanos; b. o intercâmbio de informações e outras formas de cooperação técnica; c. o apoio aos processos de reforma e modernização dos sistemas de justiça na região”².

Para cumprir os seus objetivos, o CEJA: i) realiza estudos e gera dados comparativos; ii) fornece assistência técnica aos Estados, instituições de justiça e sociedade civil; iii) avalia e monitora a implementação de normas e políticas públicas; iv) fornece formação especializada; e v) cria espaços para o intercâmbio de experiências e boas práticas a nível regional.

O CEJA é reconhecido como a instituição técnica regional que lidera a promoção e o con-

1 Reunião de Ministros da Justiça ou outros Ministros e Procuradores-Gerais das Américas..

2 Segunda Reunião de Ministros da Justiça ou Procuradores-Gerais das Américas, Lima 1999.

hecimento profundo das principais reformas de justiça nas Américas, como forma de fortalecer o Estado de direito e o pleno respeito pelos direitos de todas as pessoas, eliminando qualquer tipo de discriminação. Desde a sua criação, o CEJA tem destacado que, para além da dimensão normativa, para serem eficazes, as reformas da justiça requerem uma abordagem de política pública e de gestão. Com base nisto e nos seus mais de 20 anos de intenso trabalho regional, o CEJA tem um profundo conhecimento técnico da realidade que tanto as instituições do sistema de justiça, como as pessoas que procuram justiça devem enfrentar diariamente. Com uma perspectiva regional comparada, o CEJA gera constantemente novos conhecimentos técnicos orientados para medir a aplicação de normas e as mudanças nas práticas operacionais dos sistemas de justiça.

A alta qualidade técnica do trabalho do CEJA permite à instituição ter um diálogo assertivo e direto com instituições do sistema de justiça, com as quais estabeleceu relações de estreita colaboração, e também com organizações da sociedade civil, para as quais constitui uma referência em informação regional sobre os principais progressos e desafios na melhoria dos sistemas de justiça.

Nos seus primeiros anos de trabalho, o CEJA promoveu vigorosamente reformas processuais penais na América Latina, promovendo mudanças que, para além da dimensão normativa, assumiram todos os elementos operacionais e de gestão que envolvem a implementação de um novo processo de mudança, com uma abordagem de política pública que foi inovadora à época e que constituiu a marca do trabalho do CEJA. Posteriormente, o CEJA abordou o desafio de melhorar os sistemas de justiça civil na região, acompanhando e avaliando a implementação de novos Códigos de Processo Civil na América Latina, com uma perspectiva empírica e complementar às recomendações internacionais e as normas nacionais.

O CEJA concebeu e implementou vários Programas Interamericanos de Capacitação em matéria penal e civil, bem como diversos cursos que contribuem para a formação de centenas de juízes/as, procuradores/as, defensores/as, litigantes, representantes da sociedade civil, assim como gestores/as de políticas públicas. Além disso, formam parte do CEJA as CEJAREDEX, compostas pela comunidade de ex-alunos/as formados pelo CEJA que conta hoje com mais de 5.700 pessoas.



2. Objetivo do novo Plano Estratégico do CEJA

O Plano Estratégico do CEJA 2022-2026 (doravante PE CEJA) é o instrumento de gestão que determina o caminho de trabalho que a instituição desenvolverá durante os próximos cinco anos. Também estabelece as áreas temáticas prioritárias nas quais a instituição pretende ter um impacto significativo e verificável nos sistemas de justiça das Américas. Este plano orienta todos os instrumentos de gestão técnica e financeira da instituição, bem como o desenvolvimento das capacidades que o CEJA irá reforçar gradual e progressivamente ao longo dos próximos anos.



3. A construção participativa que sustenta este plano

O PE CEJA baseia-se num amplo processo de construção participativa e inclusiva, sem precedentes na história da organização. Para esta construção, a CEJA recebeu contribuições de 760 pessoas dos diferentes países das Américas em 10 diálogos sub-regionais e entrevistas aprofundadas com atores chaves³, conduzidas em três línguas⁴ e utilizando tecnologias de comunicação. Além disso, em julho de 2022, o CEJA realizou uma jornada final de consultas presenciais com organizações centrais em Washington DC.

A sistematização de todas as contribuições permitiu ao CEJA identificar e caracterizar os desafios centrais enfrentados pelos sistemas de justiça das Américas, juntamente com as expectativas que os diversos coletivos têm em relação ao trabalho do CEJA nos próximos anos.

3 Autoridades e funcionários de instituições de justiça (Ministérios da Justiça, Magistratura, Ministério Público, Defensoria Pública, Polícia e Instituições Prisionais), representantes da sociedade civil, setor acadêmico, organizações internacionais, integrantes do Conselho de Administração do CEJA, antigos/as funcionários/as do CEJA e peritos/as independentes.

4 Espanhol, inglês e português.



Esquema 1: etapas da construção do Plano Estratégico CEJA 2022-2026

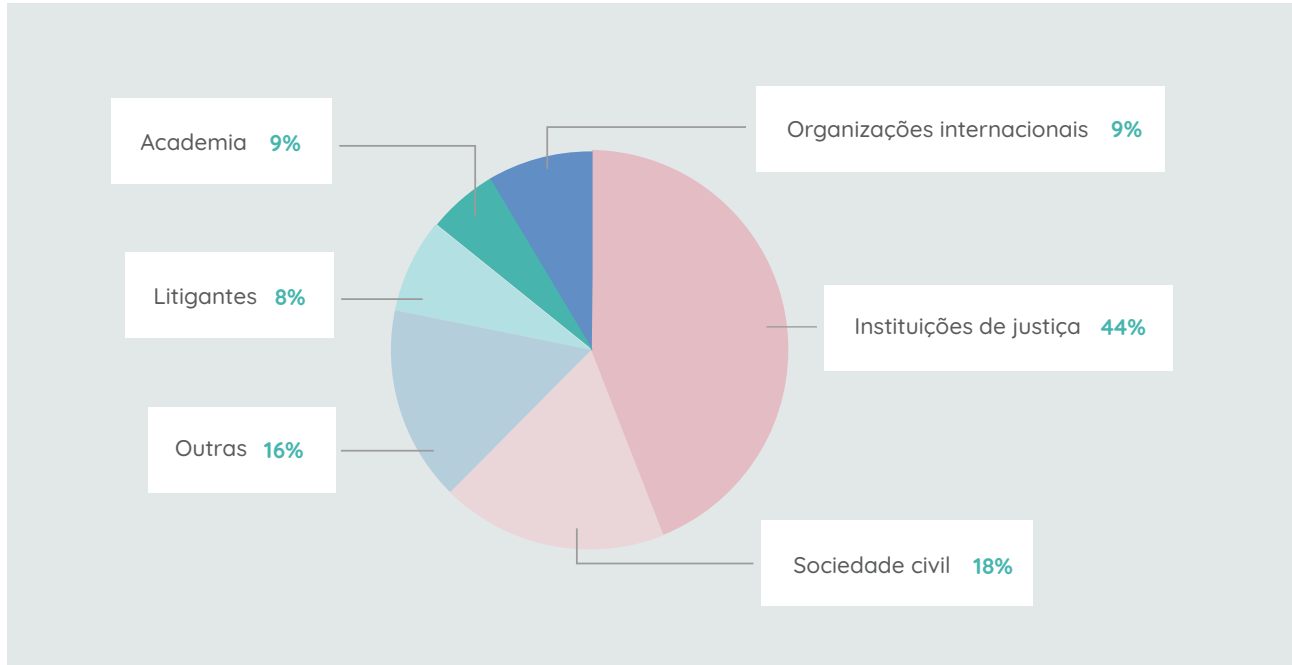


Gráfico 1: Pessoas participantes na elaboração do PE, segundo o tipo de instituição ou ocupação



Crédito fotográfico: Mídia NINJA

4. Ambiente e desafios dos sistemas de justiça nas Américas

Este capítulo apresenta uma síntese da análise realizada pelo CEJA sobre a complexidade e diversidade dos desafios que os sistemas de justiça nas Américas enfrentam hoje e no futuro próximo⁵. Embora cada país tenha as suas próprias particularidades, o CEJA identifica tendências regionais que são expressas em desafios comuns.

O primeiro desafio para os sistemas de justiça nas Américas diz respeito à necessidade de aumentar a sua compreensão sobre as mudanças no contexto global e do seu impacto nas expectativas dos cidadãos com relação à

justiça. As mudanças económicas, ambientais, sociais e especialmente tecnológicas, a nível global, influenciaram as sociedades. A Internet e o acesso à informação em tempo real aumentaram a necessidade de soluções rápidas, eficazes e económicas para os problemas cotidianos, gerando uma maior desconfiança em tudo o que representa burocracia, formalismo e lentidão. O setor privado, e progressivamente o sector público e o setor judicial, começaram a adaptar-se a este ambiente, evidenciando o início de uma transformação destinada a fornecer serviços mais ágeis, competitivos, fáceis de utilizar e acessar.

⁵ Este capítulo baseia-se na informação recolhida pelo CEJA no processo de construção participativa utilizado para desenvolver este plano descrito no ponto 3.

O acesso à informação também gerou mais conhecimento e sensibilidade social sobre as necessidades das pessoas cujos direitos foram, e continuam sendo em muitos casos, historicamente violados, mas que hoje são mais visíveis do que no passado e constituem uma parte central das agendas públicas, assim como fenômenos globais como a migração, as alterações climáticas e crimes como o tráfico de seres humanos e a cibercriminalidade. Neste contexto, a promoção de sistemas de justiça “centrados nas pessoas” torna-se relevante, em termos da promoção de serviços de justiça alinhados com as necessidades prioritárias da maioria e com a capacidade de compreensão e atenção com as minorias⁶, no âmbito de cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, notadamente o Objetivo 16⁷.

O conceito de acesso à justiça abrange hoje aspectos como a entrega de respostas em tempo razoável, a eficácia, o envolvimento e a satisfação cidadã, e a utilização da tecnologia. A par disso, enquanto as instituições de justiça nas Américas mantêm o monopólio das resoluções de conflitos com relevância jurídica, os ODR estão a se expandir como mecanismos alternativos rápidos, econômicos e confiáveis⁸, o que contribui para o cenário de mudanças na demanda cidadã e na oferta de serviços no campo da justiça.

Outro desafio para as instituições de justiça nas Américas diz respeito ao papel que devem desempenhar na defesa e consolidação da de-

mocracia na região. A democracia efetiva exige independência entre os poderes de Estado e respeito ao Estado de Direito. Neste sentido, existem ameaças que colocam em perigo a independência das instituições de justiça, que se manifestam em diferentes níveis e formas, desde as mais evidentes e claramente ilegítimas até às mais veladas e sutis, externas e internas, em um contexto de polarização política. Uma expressão disto é o impacto na carreira profissional dos/as operadores/as de justiça, envolvendo juízes/as, procuradores/as e defensores/as públicos/as. Como parte deste desafio, identifica-se o desenvolvimento de processos de seleção, nomeação, avaliação, ratificação e destituição de juízes/as, procuradores/as e defensores/as públicos/as, sujeitos às normas internacionais.

Outro desafio no tema de justiça nas Américas está relacionado com a erosão da confiança e legitimidade das instituições de justiça perante a cidadania, dada a persistência de problemas como elevados níveis de impunidade para crimes graves e simples, atrasos nas respostas judiciais, pouca ou nenhuma informação pública sobre como os processos tramitam e quanto tempo levam, ou questões como a corrupção nas instituições de justiça, que têm um impacto na confiança e na percepção de pouca previsibilidade das instituições de justiça.

6 As sociedades experimentam a crescente visibilidade de pessoas e populações que foram historicamente relegadas e cujos direitos foram e estão a ser violados, e cuja agenda relacionada a justiça requer atenção especial. Neste contexto, o acesso à justiça para mulheres, crianças e adolescentes, pessoas privadas de liberdade, migrantes, adultos idosos, indígenas, pessoas LGBTQBIQ+, afrodescendentes e pessoas com deficiência é um desafio para os sistemas de justiça. Face a esta diversificação de exigências, as instituições prestam um serviço que é visto como uniforme, formal e em desacordo com as necessidades e realidades destas pessoas. Se acrescentarmos a isto a utilização de uma linguagem altamente técnica que nem sempre é compreensível para a grande maioria da população, a percepção de um sistema de justiça que não é acessível a uma grande parte da população é completa.

7 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

8 Um exemplo de serviços “alternativos” de resolução de disputas são os chamados Online Dispute Resolutions (ODR). Ver “Study on Online Dispute Resolution”, CEJA, 2022.

No âmbito interno das instituições de justiça, os desafios se relacionam com a governança e as capacidades de gestão. Em termos de governança, são identificados desafios a respeito de como construir instituições de justiça mais abertas e transparentes, com maior capacidade de prestação de contas e cujo trabalho deve ser mensurável e avaliável. Além disso, são necessárias instituições de justiça abertas à cooperação e ao trabalho articulado, não só no interior dos sistemas de justiça ou com outras agências estatais no mesmo país, contudo também mais conectadas à sociedade e às instituições de justiça de outros países da região e do mundo, especialmente para enfrentar desafios globais, tais como o crime organizado transnacional.

Em termos das capacidades de gestão das instituições de justiça - área na qual o CEJA tem sido pioneiro e tem trabalhado em profundidade - o desafio para os próximos anos consiste na consolidação e integração de novos processos organizacionais e recursos tecnológicos a fim de gerar maior eficiência e oportunidade nos serviços judiciais, bem como reduzir as lacunas de acesso das pessoas em situação de vulnerabilidade. Neste tema, são identificadas até 4 áreas de oportunidade de melhoria. Primeiro, a gestão como instrumento para gerar práticas operacionais que representam a aplicação prática das leis face às lacunas entre as normas, a sua implementação e a medição dos progressos ou avanços. Em segundo lugar, a gestão como instrumento para alcançar níveis mais elevados de produtividade, padronização e transparência. Em terceiro, a gestão como instrumento para reduzir problemas tradicionais não resolvidos, em particular o elevado congestionamento ou atrasos nos despachos judiciais, ministeriais ou de defesa pública. Quarto, a gestão para criar serviços orientados

às necessidades específicas das mulheres e das pessoas em situação de vulnerabilidade, que são precisamente aquelas que têm maiores dificuldades no acesso aos serviços de justiça.

Outro desafio para os sistemas de justiça das Américas diz respeito à necessidade de aperfeiçoar as reformas processuais penais empreendidas no final dos anos 90, a fim de enfrentar com eficácia o crime organizado nacional e transnacional. A cooperação entre as instituições judiciais⁹ e o amplo espectro de organizações de administração pública e do setor privado cujo desempenho é fundamental para a prevenção, persecução e sanção efetiva de crimes como a mineração ilegal, o corte ilegal de madeira e outros crimes complexos é particularmente relevante. Por outro lado, na região, existem redes criminosas com elevada capacidade de planejamento e operação fora e dentro das prisões, com violência e corrupção que precisam de ser detectadas e sancionadas. Neste contexto, gerar um maior conhecimento baseado em evidências sobre a ressocialização das pessoas privadas de liberdade é uma tarefa pendente na região.

A resolução oportuna de disputas jurídicas não criminais é outro desafio central na agenda dos sistemas de justiça nas Américas. Isto inclui processos judiciais de família, trabalhistas, comerciais, tributários e pequenos causas, que juntos representam a maior carga de trabalho para os sistemas de justiça e a maior demanda diária da cidadania. A extensão da oralidade nestas áreas da justiça e a implementação de mecanismos rápidos, confiáveis, precisos e previsíveis para resolver situações de conflito na justiça formal e não formal ou mecanismos alternativos são identificados como tarefas prioritárias para os sistemas de justiça.

9 Os magistrados, Ministério Público, as instituições policiais e a Defensoria Pública são especialmente relevantes para este desafio.

Novos tópicos e mudanças nos currículos das universidades e escolas para a formação e aperfeiçoamento dos operadores/as de justiça e litigantes é outro desafio relevante nas Américas, dado que são cruciais para reduzir a alta cultura de litígio e, assim, inverter os avanços precários na utilização de mecanismos alternativos de resolução de conflitos (MARCS). Além disso, o papel das universidades é fundamental para formar profissionais do direito com um domínio de disciplinas que são hoje fundamentais, tais como a administração, a sociologia, ou a utilização de ferramentas tecnológicas. As soft skills são também um novo desafio na formação de operadores de justiça.

Um desafio adicional para os sistemas de justiça nas Américas se relaciona com a necessidade de contar com mecanismos mais eficazes para aumentar os progressos feitos pelos Estados no cumprimento dos instrumentos e recomendações internacionais, dadas as difi-

culdades em traduzi-las em políticas públicas com práticas concretas e mensuráveis. Nesse sentido, é necessário estabelecer com precisão os fatores que, a partir das práticas cotidianas, favorecem ou dificultam o progresso a nível nacional e regional, e a divulgação de experiências encorajadoras, especialmente no que diz respeito ao impacto das mudanças em benefício das pessoas em situações de vulnerabilidade, tais como defensores/as dos direitos humanos ou mulheres vítimas de violência de género.

Finalmente, aumentar o intercâmbio de informação e dados comparáveis sobre as lições aprendidas e boas práticas dos sistemas de justiça representa outro desafio, que envolve reforçar e melhorar a interrelação e cooperação entre instituições de justiça a nível nacional, sub-regional e global, maximizando a utilização da tecnologia disponível



.5. Desafios internos

A construção participativa para a formulação deste plano incluiu também um espaço de reflexão sobre as oportunidades de melhoria do CEJA a nível interno. A este respeito, o CEJA é reconhecido como uma organização valiosa para a região, gerando estudos comparados e formação com um elevado nível de excelência técnica, sendo uma referência para conectar os sistemas de justiça dos diferentes países.

Além disso, o ambiente do CEJA reconhece como um diferencial a sua capacidade de acompanhar, monitorar e avaliar os processos de mudança na justiça a partir de uma posição objetiva e técnica, dando ao seu trabalho uma perspectiva intergovernamental, considerando

a sua capacidade de diálogo com governos, instituições e sociedade civil.

Na área de apoio e gestão institucional, o CEJA conseguiu a colaboração de importantes agências de cooperação internacional¹⁰, que apoiaram a sustentabilidade da organização, e conta com a contribuição econômica voluntária do Chile. No entanto, como qualquer organização, também enfrenta desafios para o futuro

Com base nas consultas realizadas, tornou-se claro que, embora os estudos do CEJA tenham contribuído para os seus objetivos, é pertinente complementá-los com instrumentos que aumentem o seu impacto nos sistemas de justiça,

¹⁰ Destaca-se a USAID nos seus primeiros dez anos de trabalho; e atualmente, o Canadá e a República [Federativa da Alemanha.

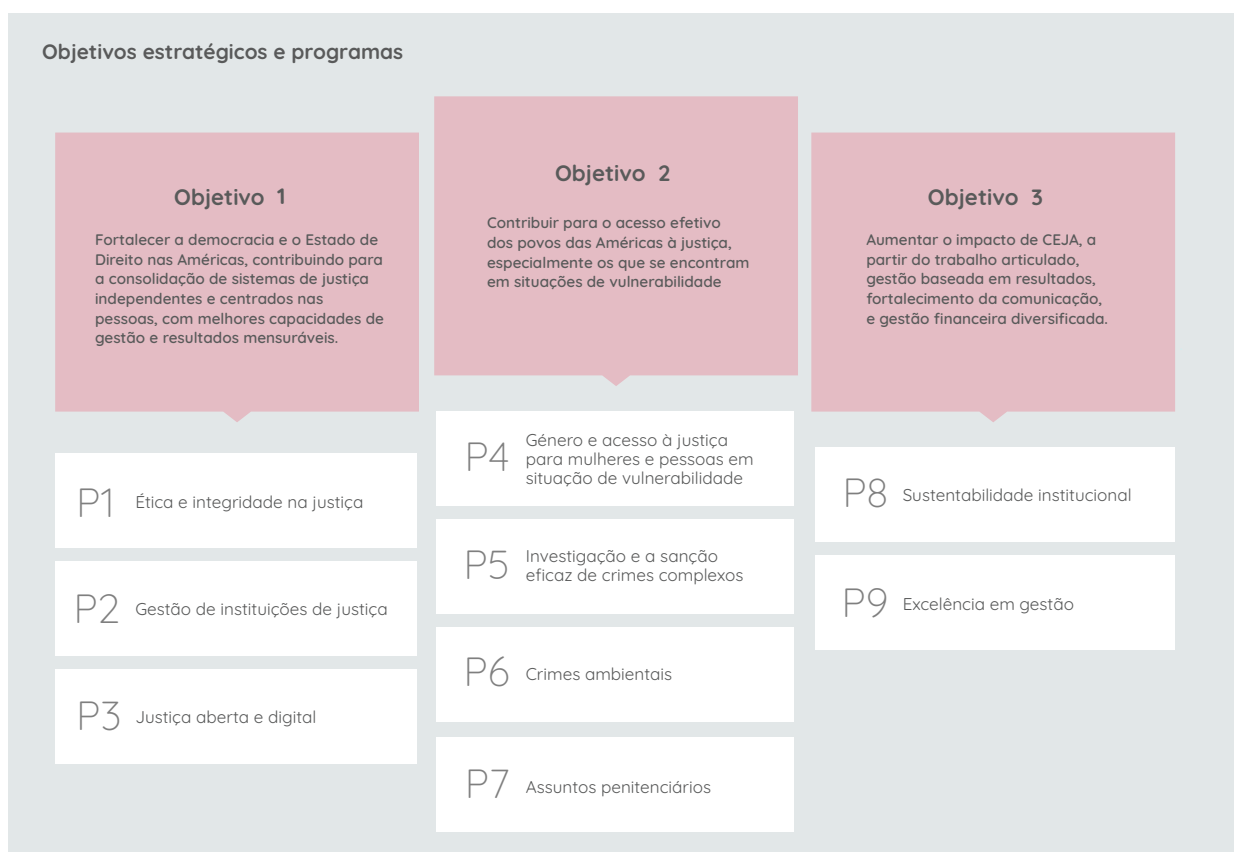
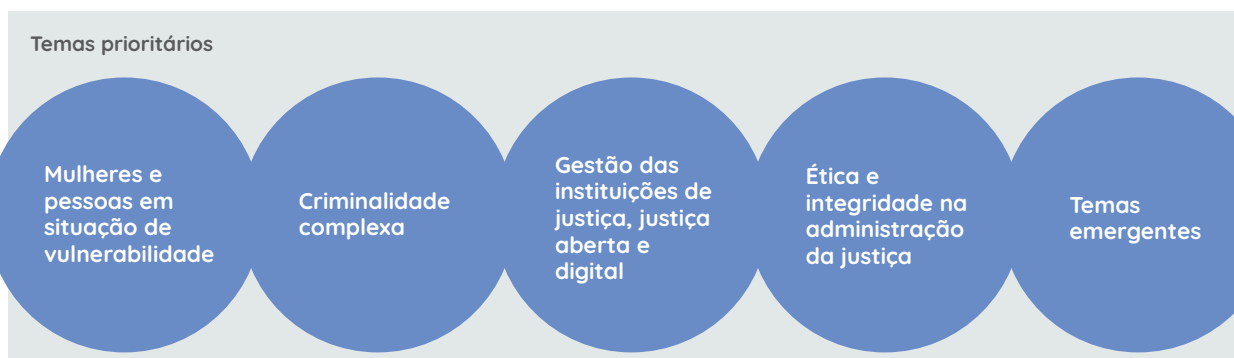
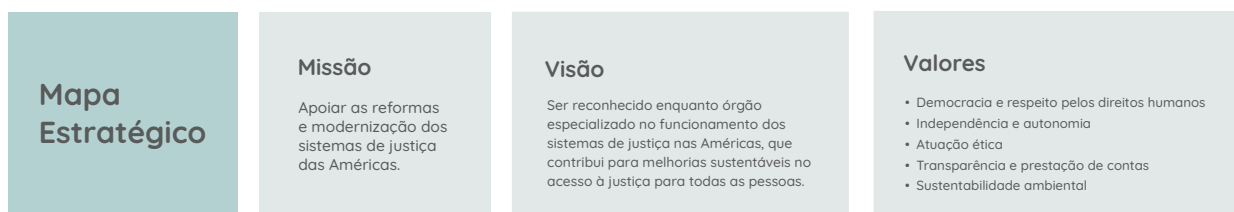
em um contexto de presença de novos atores e meios sociais, em conjunto com outras plataformas de incidência alinhadas.

Adicionalmente, existe a necessidade que o CEJA aumente e diversifique a sua presença nos diferentes países das Américas. Isto implica diversificar a sua agenda de temas prioritários, as organizações e instituições com as quais está ligada, bem como aumentar a sua presença em outros países onde não tem trabalhado nos últimos anos, especialmente no Caribe.

A demanda externa pela diversificação e expansão do CEJA estende-se também à gestão interna. Dessa forma, as consultas realizadas solicitaram que o CEJA diversifique a sua equipe de trabalho para lhe garantir um carácter representativo das Américas e também aumentar

as suas capacidades multidisciplinares, a fim de ir além das pessoas formadas exclusivamente em direito.

A sustentabilidade financeira da organização é identificada como uma prioridade institucional tendo em vista as restrições e riscos financeiros que ela enfrenta. Frente a isto, há a necessidade de diversificar as fontes de financiamento do CEJA, não somente das agências de cooperação internacional, como tem sido tradicionalmente até à data, mas também de alargar para incluir outras fontes de financiamento, tais como fundações privadas. Uma necessidade nesta área é a criação de uma estratégia destinada a levar mais Estados membros da OEA a contribuir com o CEJA, em conformidade com o artigo 17 do estatuto que criou a organização.





6. Plano Estratégico CEJA 2022-2026

6.1. Missão

De acordo com o seu Estatuto, o CEJA tem como mandato “Apoiar as reformas e a modernização dos sistemas de justiça das Américas”¹¹.

No âmbito deste plano, a implementação deste mandato irá enfatizar: i) os processos de modernização dos sistemas de justiça devem centrar-se nas pessoas e no pleno respeito pelos seus direitos humanos, orientando as respostas para a solução concreta dos problemas que as afligem, especialmente as pessoas em situação de vulnerabilidade; ii) as reformas da justiça devem ser orientadas para a obtenção de resultados e mudanças verificáveis e avaliáveis; e iii) o apoio do CEJA a estas reformas e modernizações deve ser prestado através de processos de trabalho colaborativo, participação e interação com várias instituições.

6.2. Visão

Ser reconhecido enquanto órgão especializado, referência para novos conhecimentos empíricos e de alta qualidade sobre o funcionamento dos sistemas de justiça nas Américas, que contribui para melhorias sustentáveis no acesso à justiça para todas as pessoas.

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

6.3. Valores

Os valores do CEJA marcam o compromisso institucional de respeito irrestrito:

- Democracia e respeito pelos direitos humanos. O CEJA adere aos princípios democráticos, bem como ao respeito pelos direitos humanos, eis que as suas ações contribuem para o cuidado, proteção e promoção destes princípios.
- Independência e autonomia. O CEJA é uma entidade independente e autônoma no seu desempenho, com base em uma abordagem técnica e objetiva.
- Atuação ética. O CEJA conta com políticas e instrumentos que promovem padrões éticos na sua gestão institucional.
- Transparência e prestação de contas. O CEJA segue padrões de transparência e responsabilidade que sustentam a confiança na instituição.
- Sustentabilidade ambiental. O CEJA promove o cuidado e o resgate do meio ambiente, da sustentabilidade ambiental e da eficiência energética.

6.4. Abordagens transversais

O CEJA reforçará e aumentará as marcas de qualidade que têm caracterizado o seu trabalho através da aplicação das seguintes abordagens transversais.

- Excelência técnica: O CEJA manterá os elevados padrões de qualidade técnica do seu trabalho, que sustentam o seu prestígio institucional.
- Políticas públicas e evidência empírica: O CEJA promoverá mudanças nos sistemas de justiça destinadas a solucionar problemas públicos prioritários, com base no planejamento e concepção técnica, na decisão política, em um sólido processo de implementação com uma perspectiva multidisciplinar, e na avaliação contínua para a sustentabilidade.
- Gestão baseada em resultados. O CEJA orienta todo o seu trabalho para a obtenção de resultados previamente definidos, sujeitos a indicadores e avaliação técnica; também contribui para o desenvolvimento desta abordagem no seio dos sistemas de justiça.
- Abordagem de igualdade e não discriminação. O CEJA promoverá a igualdade e a não discriminação de todas as pessoas em todo o seu trabalho, independentemente do sexo, identidade de gênero ou orientação sexual, raça, religião, deficiência ou idade.

- Trabalho colaborativo. O CEJA é concebido como um espaço para as instituições do sistema de justiça nas Américas, organizações da sociedade civil e indivíduos em geral possam trabalhar em conjunto para gerar valor público no campo da justiça.
- Inovação e melhoria contínua. O CEJA constrói permanentemente novos conhecimentos e evidências que contribuem para melhorar o desempenho dos sistemas de justiça.

6.5. Temas prioritários

Os seguintes temas são prioritários ao CEJA para o período 2022-2026¹². Em cada tema prioritário, o CEJA desenvolverá uma teoria de mudança sólida e bem fundamentada, baseada no seu conhecimento da realidade dos sistemas de justiça, e na qual enquadrará a sua contribuição diferenciadora. A par disto, o CEJA promoverá a criação ou fortalecimento de redes de instituições com agendas semelhantes, a fim de juntar esforços para alcançar resultados em cada área, com as medições necessárias para determinar o progresso, e mecanismos de compilação, processamento e análise destas medições. Do ponto de vista da gestão, o CEJA utilizará a abordagem multidisciplinar e de política pública que caracteriza a instituição em cada questão, com o necessário acompanhamento de comunicação.



Crédito fotográfico: Igor Alecsander

¹² Em cada uma destas áreas, o CEJA contribuirá para preencher as lacunas existentes entre as necessidades e expectativas dos indivíduos e as respostas atualmente dadas pelas instituições de justiça. Existem agendas sobre estas questões em instituições de justiça, agências internacionais, organizações da sociedade civil, e outros atores, e o CEJA contribuirá com a sua experiência em políticas públicas, implementação, e provas empíricas para estes esforços em curso.

**1.
Mulheres e
pessoas em
situação de
vulnerabilidade**

O CEJA promoverá a igualdade de género no acesso à justiça e tornará visível a situação e as necessidades específicas das mulheres e das pessoas em situação de vulnerabilidade e historicamente marginalizadas e excluídas, em termos do seu acesso à justiça, contribuindo para a geração de respostas adequadas e mensuráveis pelos sistemas de justiça.

O CEJA irá contribuir para a identificação e caracterização das interseccionalidades das pessoas em situações de vulnerabilidade no âmbito da justiça. Irá também promover a relação das instituições de justiça com outros sistemas públicos e políticas públicas - por exemplo, com os sistemas de saúde pública - para promover respostas integrais às necessidades das vítimas de crimes ou ao exercício de direitos, entre outros. A adoção programática da abordagem do género nas instituições de justiça será encorajada através da promoção e disseminação de práticas concretas que materializem os desenhos normativos.



Crédito fotográfico: Hadynyah



Crédito fotográfico: Mídia NINJA

2. Criminalidade complexa

O CEJA procurará aumentar a capacidade de investigar, processar e punir eficazmente crimes complexos, graves ou transnacionais, a fim de alcançar uma aplicação efetiva das leis existentes nas Américas. Será dada ênfase ao crime organizado transnacional e aos crimes ambientais, sendo relevante a atuação coordenada e integrada entre os sistemas de justiça e outras instituições públicas e privadas, a fim de se alcançar uma compreensão abrangente da dinâmica deste tipo de crime, por exemplo, na extração de minerais ou no corte ilegal de árvores. Com efeito, colaborará ativamente com outras instituições, a nível nacional, regional ou mundial.

Compreendendo a complexidade e as ameaças colocadas pelo crime organizado, o CEJA irá promover o desempenho independente dos/as operadores/as de justiça e a sua proteção contra os riscos envolvidos no seu trabalho. Além disso, o CEJA facilitará o intercâmbio de informações a nível regional e global sobre boas práticas para a ressocialização das pessoas privadas de liberdade, com foco no seu impacto na prevenção da violência e do crime. Também prestará assistência técnica e promoverá o desenvolvimento de capacidades institucionais para o bom funcionamento da justiça e dos sistemas penitenciários para a execução da pena e reintegração social.



Crédito fotográfico: Luoman

3. Gestão das instituições de justiça, justiça aberta e digital

O CEJA irá reforçar as capacidades das instituições de justiça para prestar serviços que estejam alinhados com as principais necessidades e expectativas da população, com base em uma abordagem da justiça centrada nas pessoas. Para tanto, promoverá a adoção de abordagens multidisciplinares para estudar as necessidades dos diferentes grupos populacionais e o desenvolvimento de metodologias que estimulem a criatividade e a inovação para melhorar os serviços prestados às pessoas. Em particular, o CEJA apoiará a concepção, implementação e avaliação de políticas públicas para melhorar os serviços de justiça familiar, trabalhista, comercial, civil e contenciosa.

O CEJA apoiará a implementação e divulgação de modelos organizacionais, instrumentos, estratégias e boas práticas para reduzir a demora ou o congestionamento dos processos nas instituições judiciais.

O CEJA irá também promover a adoção de princípios de justiça aberta na governança das instituições do sistema de justiça, acompanhando a sua evolução e apoiando a sua melhoria com assistência técnica, em colaboração com outras instituições. O CEJA também apoiará o estabelecimento de roteiros concretos para que as instituições de justiça incorporem de forma produtiva as TIC de modo a otimizar a sua gestão interna, promover a interoperabilidade e fornecer serviços de qualidade à população.



**4.
Ética e
integridade na
administração
da justiça**

O CEJA promoverá o fortalecimento da ética e integridade nas instituições de justiça. Contribuirá com o seu profundo conhecimento da cultura judicial para desenvolver práticas boas, sustentáveis e mensuráveis, e colaborará para aumentar a transparência e responsabilidade, a proteção dos denunciantes, e a participação dos cidadãos e supervisão das instituições de justiça. Além disso, contribuirá para a concepção, implementação e avaliação dos processos de seleção, nomeação, avaliação, ratificação e responsabilização de operadores/as de justiça, sujeitos às normas internacionais.



**5.
Temas
emergentes**

O CEJA identificará questões específicas de potencial relevância para a agenda de justiça atual e futura nas Américas, construindo alianças que permitam gerar novos conhecimentos sobre o seu impacto e possível relevância no quadro da concepção de políticas públicas.



6.6. Objetivos estratégicos

Considerando as 5 questões prioritárias acima descritas, os Objetivos Estratégicos do CEJA para o período 2022-2026 são os seguintes:

- **Objetivo 1:**
Contribuir para o fortalecimento da democracia e o Estado de Direito nas Américas, contribuindo para a consolidação de sistemas de justiça independentes e centrados nas pessoas, com melhores capacidades de gestão e resultados mensuráveis.
- **Objetivo 2:**
Contribuir para o acesso efetivo dos povos das Américas à justiça, especialmente os que se encontram em situações de vulnerabilidade, promovendo a compreensão e respostas eficazes a questões de relevância para as agendas nacionais, regionais e globais.
- **Objetivo 3:**
Aumentar o impacto do CEJA por meio do trabalho em coordenação com os principais atores e redes, na gestão baseada em resultados e reforço da comunicação, bem como gestão financeira diversificada que apoie a sua sustentabilidade a longo prazo.

6.7 Mudanças esperadas, programas e metas

Na medida em que os recursos financeiros sejam obtidos para levar a cabo o Plano Estratégico 2022-2026 do CEJA, serão desenvolvidos os seguintes programas e espera-se que sejam alcançados os seguintes objetivos¹³.

¹³ Implementação de acordo com os recursos financeiros.

Contribuir para o fortalecimento da democracia e do Estado de direito nas Américas, colaborando para a consolidação de sistemas de justiça independentes e centrados nas pessoas, com melhores capacidades de gestão e de mensurar seus resultados.

Mudanças esperadas com as quais pretende-se contribuir

Democracias e o Estado de direito resguardados nas Américas através de sistemas judiciais mais legítimos, acessíveis e confiáveis.

Sistemas de justiça mais capazes e com ferramentas mais adequadas para assegurar um desempenho de qualidade e centrado no cidadão.

Programas	Metas
<p>P1. Programa de ética e integridade na justiça</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de boas práticas na implementação de conduta ética nas instituições de justiça das Américas. • Banco de boas práticas no tratamento de casos de corrupção nas instituições de justiça das Américas. • Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre a promoção da integridade, a luta contra a corrupção ou a proteção dos denunciantes nas instituições judiciais. • Três publicações que geram novos conhecimentos sobre modelos e práticas para a nomeação de autoridades e funcionários públicos de carreira, que contribuem para melhorar os níveis de independência interna e externa das instituições de justiça. • Três publicações que geram novos conhecimentos sobre fatores que facilitam ou dificultam atos de corrupção nas instituições judiciárias, que contribuem para melhorar a legitimidade das instituições. • Três ferramentas de divulgação publicadas sobre a independência interna e externa das instituições de justiça, ou sobre o tratamento de casos de corrupção dentro das instituições de justiça.
<p>P2. Programa de gestão de instituições de justiça.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de formação para operadores/as de justiça e sociedade civil sobre justiça centrada nas pessoas e a concepção de estratégias para a sua implementação. • Banco de boas práticas sobre a organização e gestão das instituições de justiça. • Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre os seguintes tópicos • inovações e melhorias na gestão das instituições de justiça. • Guia prático para o descongestionamento de processos nos gabinetes judiciais ou do Ministério Público. • Operadores/as de justiça de 3 países da América Latina recebem formação para aumentar as suas capacidades de desenvolver e implementar planos baseados na abordagem de gestão por resultados. • Operadores/as de justiça de 3 países do Caribe recebem formação para aumentar a sua capacidade de desenvolver e implementar planos com base na abordagem de gestão baseada em resultados. • Operadores/as da sociedade civil de 3 países das Américas recebem formação para aumentar a sua capacidade de supervisão cidadã da gestão das instituições de justiça. • Três ferramentas de divulgação publicados sobre os avanços na gestão das instituições de justiça.
<p>P3. Programa de justiça aberta e digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de boas práticas na implementação dos princípios da justiça aberta nas instituições do setor. • Duas publicações sobre justiça aberta e digital. • Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre estratégias e progressos na implementação dos princípios de justiça aberta e transformação digital. • Instituições de justiça de 3 países das Américas recebem assistência técnica especializada do CEJA para implementar a justiça aberta. • Operadores/as da justiça e da sociedade civil de 3 países recebem formação para implementar princípios de justiça aberta. • Três ferramentas de divulgação publicados sobre os progressos na implementação da justiça aberta e digital nas instituições de justiça.

Contribuir para o acesso efetivo dos povos das Américas à justiça, especialmente os que se encontram em situações de vulnerabilidade, promovendo compreensão e respostas eficazes a questões de relevância para as agendas nacionais, regionais e globais.

Mudanças esperadas com as quais pretende-se contribuir

Os povos dos países das Américas poderão ter acesso a serviços de justiça que contribuam para uma melhor e mais justa qualidade de vida.

Programas	Metas
P4. Programa de gênero e acesso à justiça para mulheres e pessoas em situação de vulnerabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Banco de boas práticas no acesso à justiça para mulheres e pessoas em situações vulneráveis. Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre os avanços no acesso à justiça para mulheres e pessoas em situações de vulnerabilidade. Três publicações que geram novos conhecimentos sobre os fatores que facilitam ou dificultam o acesso à justiça das mulheres e das pessoas em situação de vulnerabilidade, que contribuem para visibilizar as necessidades e exigências destas pessoas perante as instituições de justiça. Operadores/as de justiça de 3 países das Américas recebem formação para aumentar as suas competências no tratamento de mulheres e pessoas em situações de vulnerabilidade. Três instrumentos de divulgação publicados sobre os avanços no acesso à justiça para mulheres e pessoas em situações vulneráveis. Banco de boas práticas na adoção da abordagem do gênero na gestão das instituições de justiça. Um guia prático por ano para implementar a abordagem de gênero na gestão das instituições de justiça. Três instrumentos de divulgação publicados sobre os progressos na adoção de políticas e práticas sensíveis ao gênero na gestão das instituições de justiça.
P5. Programa para a investigação e a sanção eficaz de crimes complexos	<ul style="list-style-type: none"> Banco de boas práticas na investigação, persecução e punição de crimes complexos. Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre a investigação de crimes complexos, com a participação de policiais e procuradores/as. Três publicações que geram novos conhecimentos sobre a eficácia e a punição de crimes complexos nas Américas, que contribuem para tornar visível a importância da justiça no quadro democrático. Operadores/as de justiça de 3 países das Américas recebem formação para aumentar a sua capacidade de investigar, processar e punir crimes complexos e transnacionais. Operadores/as da sociedade civil de 3 países das Américas recebem formação para aumentar os seus conhecimentos sobre crimes complexos e transnacionais. Três ferramentas de divulgação publicados sobre os progressos na investigação e sanção eficaz de crimes complexos, e o seu impacto na democracia. Um projeto piloto para traduzir documentos relevantes e interessantes para o idioma holandês.
P6. Programa de crimes ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Base de dados de boas práticas na investigação, persecução e sanção de crimes ambientais. Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre investigação, persecução e sanção de crimes ambientais. Três publicações que geram novos conhecimentos sobre a efetividade e sanção dos crimes ambientais nas Américas, que contribuem para tornar visíveis os desafios enfrentados tanto pelos Estados como pelos sistemas de justiça. Operadores/as de justiça de 3 países das Américas recebem formação para aumentar a sua capacidade de investigar, processar e punir crimes ambientais. Operadores/as da sociedade civil de 3 países das Américas recebem formação para aumentar os seus conhecimentos sobre crimes ambientais. Três ferramentas de divulgação publicados sobre o progresso na efetividade de investigação e sanção de crimes ambientais, e o seu impacto na democracia.
P7. Programa de assuntos penitenciários.	<ul style="list-style-type: none"> Banco de dados de boas práticas sobre sistemas de execução penal. Três conferências para trocar informações e gerar novos conhecimentos sobre a ressocialização. Três publicações que gerem novos conhecimentos sobre modelos e práticas de execução penal, ou violência nas prisões, ou ressocialização, que contribuam para tornar visíveis os desafios das políticas públicas nesta área. Três ferramentas de divulgação publicados sobre os progressos na gestão das instituições penitenciárias, os crimes cometidos a partir das prisões e a ressocialização das pessoas condenadas. Capacitação em ressocialização.

Objetivo 3

Aumentar o impacto do CEJA por meio do trabalho em coordenação com os principais atores e redes, gestão baseada em resultados e reforço da comunicação, bem como gestão financeira diversificada que apoie a sua sustentabilidade a longo prazo.

Mudanças esperadas com as quais pretende-se contribuir

O poder de influência do CEJA implica que os sistemas de justiça de mais países das Américas estejam a melhorar o seu desempenho.

O CEJA é um ator central na geração de tendências regionais na área da justiça, que são incorporadas nas agendas de políticas públicas dos Estados.

O CEJA contar com recursos necessários para garantir o seu bom funcionamento e sustentabilidade.

Programas	Metas
<p>P8. Programa de sustentabilidade institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 6 novos projetos. • Contar com uma estratégia de fundraising institucional. • Estrutura de custos do CEJA definida e empregada para a definição do orçamento das suas atividades.
<p>P9. Programa de excelência em gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os programas do CEJA têm um plano de monitoramento e avaliação. • Novo manual de organização e funções. • 2 novos instrumentos de gestão por ano que complementam o manual, incluindo: política e procedimentos de viagens institucionais e ajudas de custo, comunicações e imagem institucional, integridade e transparência, gestão orçamentária e financeira, política ambiental, abordagem de género e diversidade, gestão integrada do conhecimento, ciclo de monitoramento e avaliação, gestão baseada em resultados, gestão de recursos humanos, direitos do autor, entre outros. • Um processo de trabalho do CEJA com certificação de qualidade, seguindo as normas internacionais ISO. • Atingir um aumento de pelo menos 20% do número de seguidores do CEJA nas redes sociais até 2026. • 80% das publicações do CEJA terão um fact sheet com linguagem clara, e serão publicadas pelo menos em espanhol e inglês.

7. Implementação, monitoramento e avaliação

O PE CEJA será implementado de forma progressiva e gradual. Todas as questões prioritárias serão desenvolvidas pela instituição, de acordo com os recursos obtidos para apoiar as atividades.

A implementação deste instrumento será realizada através de Planos Operacionais Anuais (POA), que detalharão as ações, resultados e objetivos que se espera alcançar em cada ano. O primeiro AOP deste plano corresponde ao período de 2022.

O CEJA irá preparar anualmente um relatório sobre a conformidade com este plano. Uma avaliação intermediária será realizada em agosto de 2024 e uma avaliação final será realizada em abril de 2026, como insumo para o início de um novo ciclo de planejamento estratégico na instituição.



Crédito fotográfico: Danielle Pereira

8. Difusão

A comunicação é essencial para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos neste plano. O CEJA reforçará a sua relação com públicos externos¹⁴ a fim de aumentar o seu impacto institucional nas agendas de justiça regional e nacional.

O CEJA irá lançar uma campanha de comunicação para este plano que irá divulgar o seu conteúdo e ajudar a posicionar a instituição em círculos de interesse. Neste esforço, o CEJA procurará utilizar o espanhol, inglês e português em todas as publicações e divulgação do trabalho da organização.

¹⁴ Instituições dos sistemas de justiça das Américas, organizações da sociedade civil, a comunidade académica, doadores e o público em geral interessado em questões de justiça, entre outros.

www.cejamericas.org



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)