



CUMBRE JUDICIAL
IBEROAMERICANA



COMISIÓN PERMANENTE DE
GÉNERO Y ACCESO A LA JUSTICIA



PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE TRABAJO QUINQUENAL 2021-2025

Julio de 2020.

Comisión Permanente de Género y Acceso a la
Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE TRABAJO QUINQUENAL 2021-2025

Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana

Autora: María Edith López Hernández
Asistencia Técnica para el fortalecimiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana

Revisión de contenidos:

Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia, ya que el proyecto es de toda la Comisión.

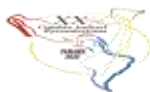
Fecha: Julio de 2020

Reproducción autorizada siempre que se cite la fuente.

“La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del autor y en ningún caso se debe considerar que refleje la opinión de la Unión Europea”

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| TABLA DE ABREVIATURAS..... | 3 |
| PRESENTACIÓN | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| MARCO NORMATIVO | 9 |
| METODOLOGÍA | 10 |
| PREGUNTAS CLAVES | 10 |
| ¿Por qué planificar?..... | 10 |
| ¿Por qué planificar estratégicamente?..... | 10 |
| ¿Para qué incorporar la Perspectiva de Género? | 11 |
| CRITERIOS PARA RECOPIRAR Y GENERAR INFORMACIÓN..... | 12 |
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMISIÓN PERMANENTE DE GÉNERO Y ACCESO A LA JUSTICIA DE LA CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA | 16 |
| CUESTIONES PREVIAS | 17 |
| ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 19 |
| Resultados del Diagnóstico..... | 19 |
| Matriz FODA o DAFO..... | 21 |
| FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMISIÓN PERMANENTE DE GÉNERO Y ACCESO A LA JUSTICIA | 24 |
| 1. Nuestra Visión..... | 24 |
| 2. Nuestra Misión..... | 24 |
| 3. Nuestros Valores, Principios y Enfoques | 25 |
| 4. Actores Estratégicos..... | 27 |
| A. Internos..... | 27 |
| B. Externos..... | 28 |
| 5. Objetivos Estratégicos..... | 32 |
| Objetivo Estratégico 1 | 32 |
| Objetivo Estratégico 2 | 32 |
| 6. Estrategias..... | 33 |
| Estrategias para lograr el Objetivo Estratégico 1 | 33 |
| Estrategias para lograr el Objetivo Estratégico 2 | 33 |
| 7. Control y Evaluación..... | 34 |
| PLAN DE TRABAJO QUINQUENAL 2021-2025 DE LA COMISIÓN PERMANENTE DE GÉNERO Y ACCESO A LA JUSTICIA DE LA CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA | 39 |
| CUESTIONES PREVIAS..... | 40 |
| ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA..... | 46 |
| ANEXOS | 56 |
| ANEXO I. FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 56 |
| | 56 |
| Revisión de la Misión | 57 |
| Revisión de la Visión..... | 59 |
| Revisión de Valores y/o Principios..... | 60 |
| Identificación de Actores Estratégicos | 63 |
| Actores Estratégicos Internos | 65 |
| Actores Estratégicos Externos | 65 |
| Definición de Objetivos Estratégicos | 67 |



| | |
|---|----|
| Definición de Estrategias | 72 |
| Seguimiento y Evaluación..... | 75 |
| ANEXO II. FORMULACIÓN DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE TRABAJO QUINQUENAL 2021-2025..... | 77 |
| Objetivo Estratégico 1 | 77 |
| Objetivo Estratégico 2 | 81 |
| ANEXO III. REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA ACCIÓN DEL TRABAJO QUE HA REALIZADO LA COMISIÓN PERMANENTE DE GÉNERO Y ACCESO A LA JUSTICIA EN LA CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA..... | 83 |
| ANEXO IV. REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LA CPGYAJ PARA LA ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO. | 85 |
| ANEXO V. INSTRUMENTO GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS PARA LAS SECRETARÍAS TÉCNICAS..... | 87 |

TABLA DE ABREVIATURAS

| ABREVIATURA | SIGNIFICADO |
|--------------------------|--|
| AIAMP | Asociación Ibero Americana de Ministerios Públicos |
| AIDEF | Asociación Interamericana de Defensorías Públicas |
| CIDH | Comisión Interamericana de Derechos Humanos |
| CIM | Comisión Interamericana de Mujeres |
| Convención Belém do Pará | Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer |
| CCyS | Comisión de Coordinación y Seguimiento |
| COMJIB | Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos |
| Corte IDH | Corte Interamericana de Derechos Humanos |
| CJI | Cumbre Judicial Iberoamericana |
| CPGyAJ | Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia |
| Diagnóstico | Diagnóstico del estado de acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana |
| EUROSociAL+ | Programa de la Unión Europea para la cohesión social en América Latina |
| FODA o DAFO | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| MESECVI | Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer |
| Lineamientos | Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana |
| OEA | Organización de Estados Americanos |
| ONU Mujeres | Organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| Planeación Estratégica | Planeación Estratégica de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana |
| Plan de Trabajo | Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana |
| PLIEJ | Plan Iberoamericano de Estadística Judicial |
| PPEG | Planeación Estratégica con Perspectiva de Género |
| PEG | Perspectiva de Género |
| SEGIB | Secretaría General Iberoamericana |
| SP | Secretaría Permanente |
| SPT | Secretaría <i>Pro Tempore</i> |
| SIDH | Sistema Interamericano de Protección de Derechos Humanos |
| SUDH | Sistema Universal de Protección de Derechos Humanos |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |



PRESENTACIÓN

Propuesta de redacción por parte del país que preside la CPGyJ y EUROsociAL+

INTRODUCCIÓN

La Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia (en adelante, Comisión o “CPGyAJ”) de la Cumbre Judicial Iberoamericana (en adelante, Cumbre o “CJI”)¹ es un órgano dependiente de la Asamblea Plenaria de CJI, cuyo mandato fundamental es transversalizar la perspectiva de género (en adelante “PEG”), la igualdad y no discriminación al interior y en el quehacer que realizan la CJI y los Poderes Judiciales de Iberoamérica, en total respeto a la independencia y autonomía de dichos Poderes Judiciales.

Fue creada por los Estados miembros en la Edición XVII de la CJI en abril de 2014, a través de la Declaración de Santiago de Chile², desde la convicción de que “*la igualdad y equidad de género es y será un tema estratégico y prioritario*” para la Cumbre.

En el marco de los trabajos de la CJI, se identifican desde al año 2001, precedentes que impulsaron la creación de la CPGyAJ, destacando los siguientes:

- *Declaración de Canarias derivada de la Edición VI de la CJI en 2001*. Se determinó:
 - i) promover la incorporación e institucionalización de la PEG en la administración de justicia y los programas curriculares de los Poderes Judiciales;
 - ii) hacer consciencia sobre la situación de las mujeres en diversos ámbitos relacionados con los Poderes Judiciales (usuaria, víctima, delincuente y administradora y operadora del sistema de justicia), partiendo de la elaboración de un diagnóstico sobre discriminación por razón de género, e
 - iii) incluir en las próximas Asambleas de la Cumbre el tema de la incorporación transversal de la PEG en la administración de justicia.

- *Declaración de Cancún aprobada en la Edición VII de la CJI de 2002*. Los países integrantes asumieron una serie de compromisos orientados al acceso a la justicia de las mujeres, entre éstos, la aprobación de políticas y unidades de género en los Poderes Judiciales.

Además de lo anterior, se aprobaron las siguientes herramientas:

- *Reglas de Brasilia para el Acceso a la Justicia de poblaciones en condición de Vulnerabilidad (2008)*³, en las que se reconoce la condición específica de las mujeres como víctimas de violencia y de delitos;
- *Carta Iberoamericana de Derechos de las Víctimas (2012)*⁴, y
- *Protocolo Iberoamericano de actuación judicial para mejorar el acceso a la justicia de personas y grupos en condición de vulnerabilidad, con énfasis en justicia con enfoque de género (2014)*⁵.

¹ La CJI constituye una estructura de cooperación, concertación e intercambio de experiencias, mediante las máximas instancias de los Poderes Judiciales de Iberoamérica que tiene como objetivo central la “adopción de proyectos y acciones concertadas, desde la convicción de que la existencia de un acervo cultural común constituye un instrumento privilegiado que, sin menoscabo del necesario respeto a la diferencia, contribuye al fortalecimiento del Poder Judicial y, por extensión, del sistema democrático”.

² Suscrita con motivo de la Asamblea Plenaria de la CJI celebrada en abril de 2014. Declaración de Santiago de Chile, CJI. Disponible en Internet: http://anterior.cumbrejudicial.org/c/document_library/get_file?p_l_id=777898&folderId=904111&name=DLFE-6342.pdf

³ Se puede ver el documento de esa Comisión en <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2009/7037.pdf>

⁴ Carta Iberoamericana de Derechos de las Víctimas, CJI, abril 2012. Disponible en internet: <http://www.cumbrejudicial.org/productos-y-resultados/productos-axiologicos/item/37-carta-iberoamericana-de-derechos-de-las-victimas>

A partir de su creación, la CPGyAJ ha contado con tres Ediciones, integradas cada una por siete representantes de los 23 países que integran la CJI⁶. Las integrantes son elegidas por la Asamblea Plenaria a través de las votaciones, previa presentación de las postulaciones; la duración de su mandato es por una Edición de la Cumbre, con posibilidad de reelegirse.⁷

| XVIII EDICIÓN (2014-2016) | | |
|--------------------------------------|---|--|
| PAÍS | COMISIONADA | CARGO |
| Chile | Andrea Muñoz Sánchez | Ministra de la Corte Suprema de Justicia de la República de Chile |
| Colombia | Margarita Leonor Cabello Blanco | Magistrada de la Corte Suprema de Justicia de la República de Colombia |
| Costa Rica | Zarela Villanueva Monge Presidenta de la Comisión | Magistrada Presidenta de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica |
| España | Clara Martínez De Careaga y García | Magistrada del Tribunal Supremo y del Consejo General del Poder Judicial del Reino de España |
| México | Olga María del Carmen Sánchez Cordero | Ministra de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de México |
| Nicaragua | Alba Luz Ramos Vanegas | Magistrada Presidenta de la Corte Suprema de Justicia de la República de Nicaragua |
| Puerto Rico | Liana Fiol Matta | Jueza Presidenta del Tribunal Supremo de Justicia de Puerto Rico |

En esta Edición se presentaron dos sustituciones de integrantes de la CPGyAJ. Dichas sustituciones se realizaron bajo las circunstancias siguientes⁸:

1. Con la conclusión del periodo de la Ministra Olga Sánchez Cordero de García Villegas como parte de la Suprema Corte de Justicia México en noviembre de 2015, la Ministra María Mercedes Buongermini Palumbo de Paraguay se integró a la CPGyAJ al haber quedado en la posición octava durante la selección de las integrantes de la CPGyAJ.
2. Con la jubilación de la Jueza Liana Fiol Mata, Presidenta del Tribunal Supremo de Puerto Rico, la Magistrada Norka Natalia Mercado Guzmán de Bolivia ingresó a la CPGyAJ al haber obtenido la novena posición durante la selección de las integrantes de la Comisión.

⁵ Protocolo Iberoamericano de actuación judicial para mejorar el acceso a la justicia de personas y grupos en condición de vulnerabilidad, con énfasis en justicia con enfoque de género, CJI, Chile, 2014. Disponible en Internet: http://migracion.iniciativa2025alc.org/download/I9ALCc_Protocolo_Iberoamericano.pdf

⁶ La CJI está integrada actualmente por 23 países: Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

⁷ CPGyAJ de la CJI, Normas Internas de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia. Disponible en internet: <http://www.cumbrejudicial.org/normativa-comision-de-genero>

⁸ UNIDAD DE RELACIONES INSTITUCIONALES (URI), Carpeta de trabajo para asistir a la Asamblea Plenaria: Hacia La Consolidación de la Seguridad Jurídica, la Cultura de la Paz y el Desarrollo Social, SCJN, 2016, pág. 22 y 48.

| XIX EDICIÓN (2016-2018) | | |
|----------------------------|--|--|
| PAÍS | COMISIONADA | CARGO |
| Argentina | Elena Inés Highton de Nolasco | Ministra Vicepresidenta de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina |
| Chile | Andrea Muñoz Sánchez | Ministra de la Corte Suprema de Justicia de la República de Chile |
| Ecuador | Gladys Edilma Terán Sierra | Jueza Presidenta de la Corte Nacional de Justicia de la República del Ecuador |
| España | Clara Martínez De Careaga y García | Magistrada del Tribunal Supremo y del Consejo General del Poder Judicial del Reino de España |
| México | Margarita Beatriz Luna Ramos Presidenta de la Comisión | Ministra de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de México |
| Nicaragua | Alba Luz Ramos Vanegas <i>Representante de la CPGyAJ ante la Comisión de Coordinación y Seguimiento⁹</i> | Magistrada Presidenta de la Corte Suprema de Justicia de la República de Nicaragua |
| República Dominicana | Esther Elisa Agelán Casasnovas | Jueza de la Suprema Corte de Justicia de República Dominicana |

⁹ Respecto de la participación de la Comisionada Alba Luz Ramos Venegas como integrante de la CCS, en representación de la CPGyAJ, es importante señalar lo siguiente para dar cuenta de los términos y alcance de la misma: i) en la primera reunión de la CPGyAJ durante la XIX Edición de la CJI las Comisionadas acordaron su participación como observadora en la CCS, en acatamiento a lo establecido en las mociones extraordinarias presentadas por la CPGyAJ descritas en los numerales 93, 94 y 95 de la Declaración de Asunción-Paraguay de la XVIII Edición de la CJI, de las que se desprende que la CPGyAJ solicitó una representación en todos los organismos permanentes de la CJI; ii) en armonía con lo anterior, en el Acta de Conclusiones de la Primera reunión Preparatoria se aprobó que un/una representante de la CPGyAJ participara en cada uno de los Grupos de Trabajo durante las Rondas de Talleres de la XIX Edición de la CJI a fin de favorecer una perspectiva transversal y; iii) posteriormente, en el marco de la Asamblea Plenaria de la XIX Edición de la CJI se acordó aprobar “la propuesta normativa que presenta la Comisión de Coordinación y Seguimiento en cumplimiento al párrafo 95 de la Declaración de Asunción-Paraguay (...) para quien ostente la presidencia de la Comisión de Género y Acceso a la justicia (sic) u otra integrante de la comisión, se incorpore con plenos derechos a la Comisión de Coordinación y Seguimiento”; iv) en atención a lo anterior, se ajustaron las Normas de Funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana y el Estatuto de la Comisión de Coordinación y Seguimiento para crear el marco normativo que prevé y da fundamento a la participación de una representante de la CPGyAJ, con voz y voto, ante la CCS y; v) en la primera reunión de la CPGyAJ durante la XX Edición de la CJI las Comisionadas acordaron designar como representante ante la CCS a la Magistrada Margarita Leonor Cabello Blanco de la Corte Suprema de Justicia de Colombia para el periodo julio 2018 – junio 2019 y a la Magistrada Presidenta Alba Luz Ramos Vanegas del Poder Judicial de Nicaragua, para el periodo julio 2019 a abril de 2020, sin embargo, derivado de la designación de la Comisionada Margarita Leonor Cabello Blanco a un nuevo cargo en el Gobierno de la República de Colombia que motivó su separación de la función jurisdiccional en mayo de 2019, las Comisionadas determinaron en junio de 2019 designar como representante ante la CCS para el periodo comprendido de junio de 2019 a abril de 2020 a la Magistrada Presidenta Alba Luz Ramos Vanegas, cargo que desempeña actualmente.

| XX EDICIÓN (ACTUAL) (2018-2020) ¹⁰ | | |
|--|--|--|
| PAÍS | COMISIONADA | CARGO |
| Argentina | Elena Inés Highton de Nolasco | Ministra Vicepresidenta de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina |
| Chile | Andrea Muñoz Sánchez | Ministra de la Corte Suprema de Justicia de la República de Chile |
| España | Clara Martínez De Careaga y García | Magistrada del Tribunal Supremo y del Consejo General del Poder Judicial del Reino de España |
| México | Norma Lucía Piña Hernández Presidenta de la Comisión | Ministra de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de México |
| Nicaragua | Alba Luz Ramos Vanegas <i>Representante de la CPGyAJ ante la Comisión de Coordinación y Seguimiento</i> | Magistrada Presidenta de la Corte Suprema de Justicia de la República de Nicaragua |
| Puerto Rico | Maite D. Oronoz Rodríguez | Jueza Presidenta del Tribunal Supremo de Justicia de Puerto Rico |

La Comisión se reúne de manera ordinaria con periodicidad anual y de manera extraordinaria las veces que sea necesario, previo acuerdo de la mayoría de sus integrantes. A lo largo de sus tres Ediciones, durante el periodo comprendido de 2014 a febrero de 2020, han tenido lugar 11 Reuniones de Comisionadas de la CPGyAJ¹¹ para el desahogo de sus trabajos:

XVIII EDICIÓN

| REUNIÓN | TIPO | FECHA | SEDE | MODALIDAD |
|---------|-----------|------------------------------|--------------------------|------------|
| I | Ordinaria | 11 y 12 de noviembre de 2014 | San José, Costa Rica | Presencial |
| II | Ordinaria | 27 al 29 de mayo de 2015 | Bogotá, Colombia | Presencial |
| III | Ordinaria | 15 de octubre de 2015 | Ciudad de México, México | Presencial |

XIX EDICIÓN

| | | | | |
|-----|-----------|----------------------------|--------------------------|------------|
| I | Ordinaria | 14 y 15 de junio de 2016 | Ciudad de México, México | Presencial |
| II | Ordinaria | 26 de noviembre de 2016 | Ciudad de México, México | Presencial |
| III | Ordinaria | 23 al 25 de agosto de 2017 | Santiago, Chile | Presencial |

XX EDICIÓN

| | | | | |
|-----|-----------|-----------------------|--------------------------|------------|
| I | Ordinaria | 6 de julio de 2018 | -- | Virtual |
| II | Ordinaria | 28 de agosto de 2018 | Ciudad de México, México | Presencial |
| III | Ordinaria | 11 de junio de 2019 | -- | Virtual |
| IV | Ordinaria | 1° de octubre de 2019 | Lima, Perú | Presencial |
| V | Ordinaria | 20 de febrero de 2020 | Ciudad de México, México | Presencial |

Además, a partir de la XIX Edición para apoyar los trabajos de la CPGyAJ se han realizado 13 Reuniones de Secretarías Técnicas de dicha Comisión, de las cuales fueron realizadas 2 como parte de los trabajos de la XIX Edición y 11 en el marco de la XX Edición.

¹⁰ Durante la Asamblea Plenaria de la XIX Edición se eligieron para integrar a la CPGyAJ para la XX Edición a las siguientes 7 representantes de los países miembros de la Cumbre Judicial Iberoamericana: Argentina, Chile Colombia, España, México, Nicaragua y Puerto Rico. Sin embargo, a finales de mayo del año 2019, la Comisionada Margarita Leonor Cabello Blanco dejó de integrar la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia, con motivo de su nuevo encargo en el Gobierno de la República de Colombia que la separó de la función jurisdiccional que desempeñaba como Magistrada de la Corte Suprema de Justicia de dicho país.

¹¹ Las actas de las Reuniones de Trabajo de las Comisionadas de la CPGyAJ se encuentran disponibles en internet en: <http://www.cumbrejudicial.org/reuniones-de-trabajo>

Marco Normativo

De acuerdo con sus Normas Internas¹² la CPGyAJ tiene como objetivos generales:

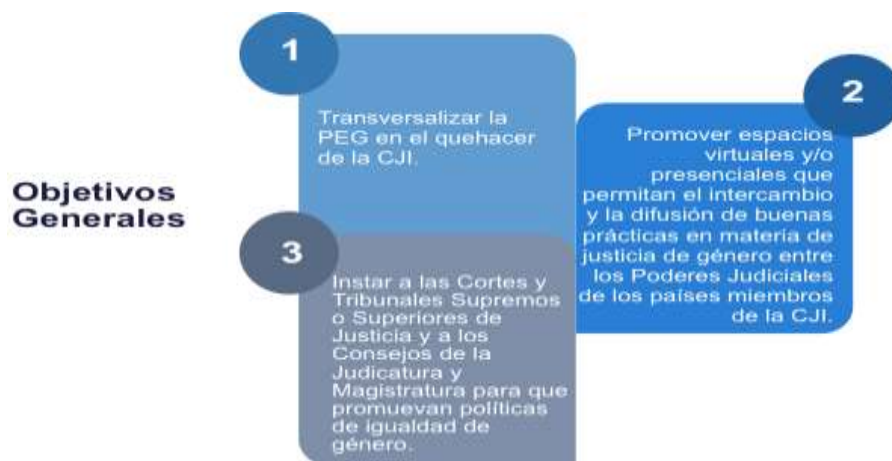


Ilustración 1 Objetivos Generales de la CPGyAJ de la CJI. **Fuente:** Normas Internas de la CPGyAJ. Elaboración propia.

Para su efectivo funcionamiento y el ejercicio de las atribuciones que le han sido conferidas para el cumplimiento de sus objetivos, la CPGyAJ cuenta con la normatividad siguiente:

- Normas Internas de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia.
- Normas de Funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana (aplicable a la CPGyAJ).
- Documento Operativo de la Cumbre Judicial Iberoamericana (aplicable a la CPGyAJ).
- Estatuto de la Comisión de Coordinación y Seguimiento (aplicable a la CPGyAJ).

Asimismo, para cumplir con sus objetivos generales cuenta con las funciones siguientes:



Ilustración 2 Funciones de la CPGyAJ de la CJI. **Fuente:** Normas Internas de la CPGyAJ. Elaboración propia.

¹² CPGyAJ de la CJI, Normas Internas de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia. Disponible en internet: <http://www.cumbrejudicial.org/normativa-comision-de-genero>

METODOLOGÍA

Preguntas Claves

¿Por qué planificar?

En primer lugar, porque se convierte en una herramienta que facilita el logro de objetivos. En segundo lugar, porque permite administrar un proceso, proporcionando un esquema sobre lo que se está haciendo y a dónde se quiere llegar. Y finalmente, porque la importancia de planificar estriba en que se traduce en¹³

“la mejor forma de cómo hacer las cosas, cuándo, con qué recursos, con quiénes, en qué lapso, con qué resultados. Implica la priorización de las actividades cuyos resultados sean más factibles de conseguir y que tengan un mayor impacto sobre el problema a resolver”.

Una planeación debe de partir de la premisa de que las instituciones y organizaciones son dinámicas y están en permanente cambio. Por ello, la planificación es también un proceso dinámico que se puede ir modificando en la medida en que cambia la realidad que se quiere transformar. Constituye un error suponer que no se pueden introducir modificaciones en un plan una vez concluido el proceso de planificación.¹⁴

¿Por qué planificar estratégicamente?

Lo segundo que se debe de comprender es la necesidad de abandonar la planeación tradicional y emprender planeaciones estratégicas. La planeación tradicional parte de que todos los actores involucrados poseen las mismas características, y si bien es cierto, los Poderes Judiciales integrantes de la CPGyAJ, y en general los Poderes Judiciales integrantes de la CJI, comparten ciertas características, la planeación no puede partir de que son homogéneos e ignorar las diferencias, hacer esto puede llevar a adoptar acciones que no resultan eficaces ni producen los resultados esperados. Además, las planeaciones tradicionales no hacen distinción entre las personas destinatarias de las acciones (usuarias o beneficiarias), ni toman en cuenta los diversos factores que pueden atravesar las realidades de las personas y organizaciones, es decir, no incorporan la perspectiva de género.¹⁵

Por otra parte, la planeación estratégica también identificada como la planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a una organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados.¹⁶

¹³ Véase. Taller de Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género para los Países los Andinos. Comisión Interamericana de Mujeres, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), 2010, p. 7. Disponible en Internet: [https://www.oas.org/es/cim/docs/LabourAndean-Report\[SP\].pdf](https://www.oas.org/es/cim/docs/LabourAndean-Report[SP].pdf)

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ *Ibidem.*, p. 9.

¹⁶ Cfr. GARCÍA, López, Teresa y CANO, Flores, Milagros. (s/f). “El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones”, s/d, p. 85. Disponible en Internet: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

La Planeación Estratégica de la CPGyAJ, por lo tanto, debe responder al menos a las siguientes preguntas:

- ¿En qué situación se encuentra la CPGyAJ en este momento?
- ¿Hacia dónde se dirige la CPGyAJ actualmente?
- ¿En qué situación pretende estar la Comisión dentro de uno, tres o cinco años?
- ¿Cómo se logrará esto?



El órgano experto de la Cumbre Judicial Iberoamericana que transversaliza la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica

Ilustración 3 Pasos para la Planeación Estratégica. **Fuente.** El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones.

La Planeación Estratégica que se engarza con el Plan de Trabajo Quinquenal buscan, además, una gestión estratégica, puesto que cada actividad se engancha con niveles superiores de planeación. Por ello, la planeación estratégica es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones de la CPGyAJ en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en su trabajo. Es decir, para llegar a ser la Comisión que se desea ser debe de tener claridad en qué se debe hacer, cómo, quién y con quiénes, en cuánto tiempo y con cuáles resultados esperados.

¿Para qué incorporar la Perspectiva de Género?

La Planeación Estratégica con Perspectiva de Género (PPEG) aparece a finales de la década de los ochentas, en Inglaterra, con base en el trabajo de la antropóloga Caroline Moser, quien con otra profesional, Caren Levy, inicia un curso con ese nombre en la Universidad de Londres (DPU, University College London).¹⁷

¹⁷ FORT, Amelia, Obstáculos actuales para la planificación con perspectiva de género en las Instituciones de los diversos sectores, en MUÑOZ, Ana Lucía y WARTENBERG, Lucy (comp.), "Planeación con perspectiva de género", Universidad Externado de Colombia, 1ª ed. 1995, Bogotá, Colombia, p. 156, ISBN 958-616-219-2. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/45757/1/9586162192.pdf>

La PPEG tiene una racionalidad al observar que, en cualquier realidad social, para distintas tareas, responsabilidades y condiciones de reproducción social de los géneros, existen diferentes necesidades para cada una de ellas. Siendo ésta una lógica que permea casi toda organización social conocida es posible argumentar que la metodología de PPEG es aplicable a cualquier realidad, más aún, teniendo en cuenta que su contenido concreto lo ponen las condiciones específicas de cada contexto. Es precisamente por las diferencias de cada contexto que la práctica de la PPEG se ha ido enriqueciendo con los sucesivos intentos y experiencias de introducirla en instituciones de África, América Latina, Europa, y Asia.¹⁸

La Planificación Estratégica con Perspectiva de Género

- Reconoce la desigualdad y se plantea actividades y acciones que permitan satisfacer las necesidades prácticas, pero también las necesidades estratégicas de las mujeres.
- Distingue diferencias específicas entre las mujeres provenientes de sus características socioeconómicas, demográficas, culturales, raciales, etc.
- Parte de las diferencias y de las necesidades de los hombres y de las mujeres, buscando la igualdad entre ambos sexos, haciéndose cargo de las relaciones de subordinación de las mujeres.
- Busca equiparar las desigualdades procurando aminorar las brechas entre unos y otras en las distintas esferas.
- Reconoce las diferencias en el acceso a los recursos económicos, sociales y culturales.

Ilustración 4 La Planificación Estratégica con Perspectiva de Género. **Fuente.** Taller de Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género para los Países del Cono Sur.

La integración de la PEG significa tomar en cuenta tanto las diferencias como las desigualdades entre las mujeres y los hombres en la planificación, la implementación y la evaluación. Tener en cuenta las desigualdades y diseñar acciones para reducir las debe contribuir a lograr una mayor igualdad social. La experiencia ha demostrado que los cambios sostenibles no se realizan mediante actividades centradas solo en las mujeres ni solo en los hombres.¹⁹

Criterios para recopilar y generar información

El 20 de febrero del presente año durante la Quinta Reunión de las Comisionadas de la CPGyAJ, Edición XX de la CJJ, se trabajó —mediante la metodología “Lluvia de ideas”²⁰— en la conceptualización de la Visión de la CPGyAJ; así como en la Misión y Objetivo General de la Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025, con los resultados siguientes:

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ SCHUELLER J., Caro D., M., Ramsey, W., Voet, Manual de integración de género en programas de salud Reproductiva y VIH, IGWG, 2005 en Plan Estratégico de Transversalización Perspectiva de Género en Salud 2014-2018, en el marco del Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana, Comisión Técnica de Género en Salud, enero-junio, 2014.

²⁰ La lluvia de ideas o "brainstorming" es una técnica no estructurada para grupos de trabajo. Comúnmente, se utiliza el Brainstorming cuando se necesitan ideas para la generación de nuevos productos (o para la mejora de productos existentes); en la gestión de procesos y proyectos; y en la interacción de equipos, fomentando el intercambio de información y opiniones. VARELA, Kilian, Ana Paula (2015). *Adopción de Métodos, Técnicas y Herramientas para la Innovación: Framework en función de casos reales*, (Tesis para obtener el título de Doctor), Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, p. 99. Disponible en Internet: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/385626/tapvk1del.pdf?sequence=1>

VISIÓN

La Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia es el órgano experto de la Cumbre Judicial Iberoamericana que transversaliza la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica; cuenta con estrategias, mecanismos de coordinación y cooperación, herramientas, productos, buenas prácticas y acciones que logran incidir en el cambio cultural a fin de garantizar el respeto y ejercicio de los derechos humanos, particularmente de mujeres, niñas y adolescentes en la región.

MISIÓN

La [Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#) buscan ordenar, fortalecer, institucionalizar, priorizar estratégicamente y consolidar el trabajo de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia como órgano experto en la transversalización de la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación, atendiendo las dinámicas y coyunturas del quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y los Poderes Judiciales de Iberoamérica, así como con otros actores relevantes en el ámbito regional.

OBJETIVO GENERAL

Establecer mediante una [Planeación Estratégica y un Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#), estrategias comunes, criterios orientadores, objetivos, ejes temáticos, líneas de acción, acciones a corto, medio y largo plazo, y mecanismos de evaluación a seguir por la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana para avanzar sosteniblemente en la transversalización de la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica; en total respeto a la independencia y autonomía de dichos Poderes Judiciales.

Asimismo, se solicitó mayor información sobre las Unidades u Oficinas Especializadas en Género de los Poderes Judiciales que integran la CPGyAJ a través de un instrumento denominado *Requerimiento de Información complementaria para la elaboración del Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana*²¹.

Dicha información se solicitó el 20 de febrero de 2020, a fin de recibir las respuestas a más tardar el 28 de febrero de mismo año. Los Poderes Judiciales que proporcionaron la información solicitada son:

| País ²² | SI |
|--------------------|----|
| Argentina | X |
| Chile | X |
| México | X |
| Nicaragua | X |
| Puerto Rico | X |

Aunque la herramienta fue pensada para la elaboración del documento denominado *Diagnóstico del estado de acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana*, fue analizada y utilizada en la elaboración del documento denominado *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar las perspectivas de género, igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana*, específicamente el apartado de las Estrategias. Sin embargo, se estimó que, la información contenida en el instrumento en comento sobre los logros y retos que

²¹ Véase. Anexo I.

²² No se obtuvo información de España respecto a esta solicitud.

enfrentan las Unidades u Oficinas Especializadas en Género de los Poderes Judiciales integrantes de la CPGyAJ (preguntas 12 y 13), son importantes para la valoración de fuerzas y debilidades que tienen para adoptar e implementar las acciones de la Comisión. Es importante precisar que, tratándose de los Poderes Judiciales que integran la CPGyAJ, no todos se apoyan en los trabajos que realizan las Unidades u Oficinas Especializadas en Género; por ejemplo, México se apoya en el trabajo de la Dirección General de Relaciones Institucionales de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Asimismo, mediante solicitud complementaria, el 1 de abril se solicitó nuevamente información a los Poderes Judiciales integrantes de la CPGyAJ, con fecha de entrega para el 23 de abril de 2020, a fin de identificar las *Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* (FODA) de la CPGyAJ para llevar a cabo sus objetivos y funciones; así como, información sobre las *Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* de sus Unidades u Oficinas Especializadas en Género.²³ Los Poderes Judiciales que proporcionaron la información solicitada son:

| País ²⁴ | SI |
|--------------------|----|
| Argentina | X |
| Chile | X |
| México | X |
| Nicaragua | X |
| Puerto Rico | X |
| España | X |

A fin de garantizar un enfoque de acción participativa²⁵, se realizaron entrevistas semi estructuradas²⁶, que se nutrieron a través de la interacción directa con las Secretarías Técnicas²⁷, para la recolección de información que permitiera la elaboración de la [Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#). El uso de este tipo de entrevistas permitió:

- Generar un diálogo entre la persona entrevistada, así como profundizar en temáticas conforme se desarrolló la entrevista.
- Recabar información general, particular o detallada, incluso opiniones personales, sobre lo que es, en dónde esta, a dónde va, qué se quiere ser y cómo lograrlo en referencia a la CPGyAJ

La información recabada permitió identificar o elaborar:

- Misión de la Comisión (se tiene misión de la Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025).
- Principios o valores de la Comisión.
- Los objetivos específicos del Planeación Estratégica y un Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 (se cuenta con el objetivo general).
- Las estrategias.
- Las metas.
- Las acciones.

²³ Véase. Anexo II.

²⁴ No se obtuvo información de España respecto a esta solicitud.

²⁵ Método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados. Véase. PEREZ, Serrano, Gloria, *Diseño de Proyectos Sociales. Aplicaciones prácticas para su aplicación, gestión y evaluación*, Narcea, S. A., de Ediciones, Madrid, España, 2016, p. 190.

²⁶ Véase. Anexo III.

²⁷ No se pudo realizar la entrevista con la Secretaria Técnica de España porque no se obtuvo respuesta dicha solicitud.

El 9 de julio de 2020 se realizó una reunión virtual con las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y la Secretaría Técnica de la CPGyAJ a fin de analizar las propuestas, en calidad de borrador, de la Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo. En dicha reunión se definieron temas que impactaron a la Misión, Visión, Valores y Principios de la CPGyAJ en su Planeación Estratégica; así como, se perfeccionaron algunas de las acciones del Plan de Trabajo.

Asimismo, se consideró elemental dejar constancia de los procesos de formulación de ambas herramientas, mismas que se encuentran en los Anexos: I. Formulación de la Planeación Estratégica y II. Formulación de las Acciones del Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025, en este documento.

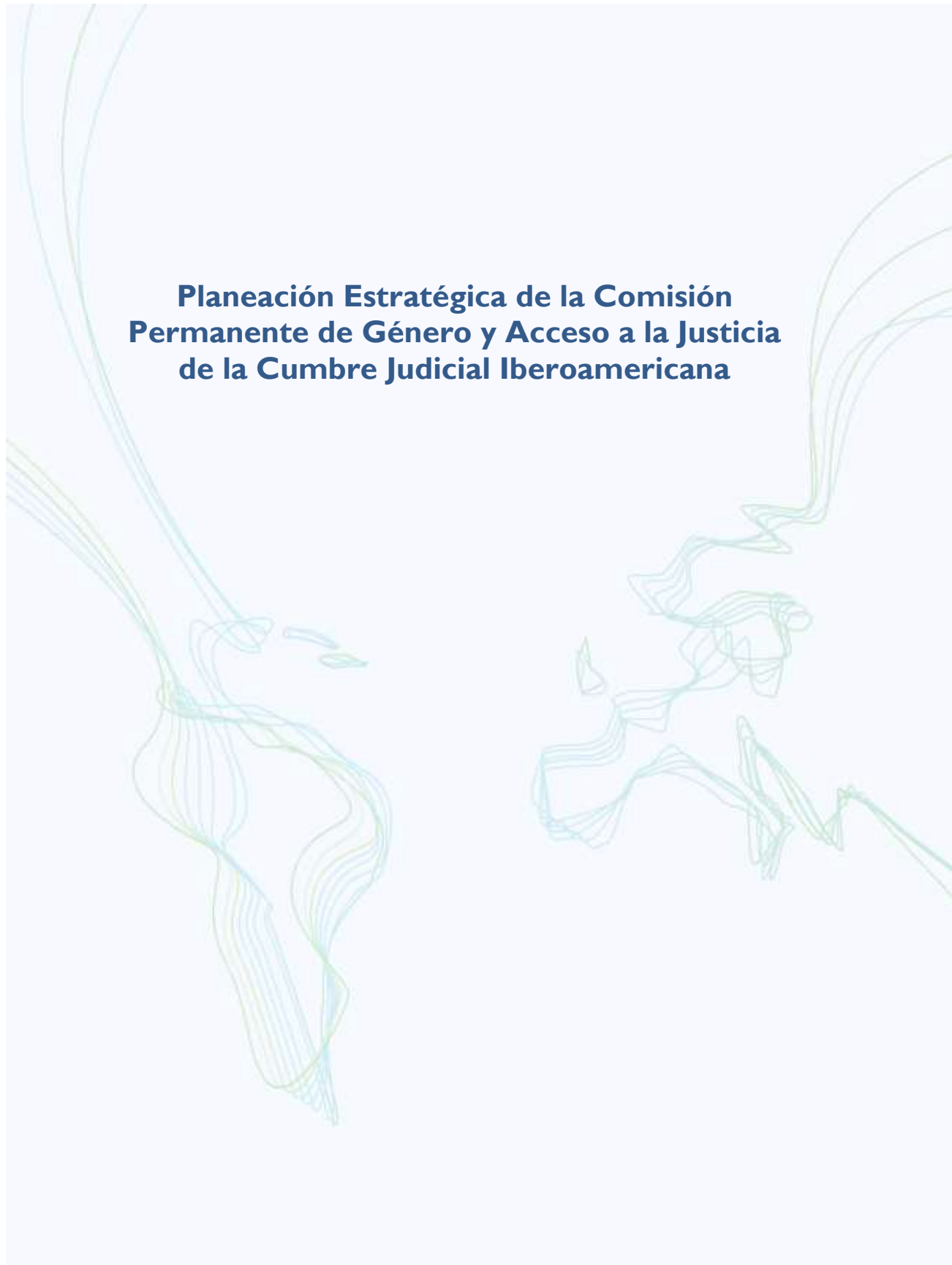
Es importante dimensionar que, la Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 forman parte de una serie de productos que buscan asegurar la consistencia y el fortalecimiento del trabajo y los productos de CPGyAJ para cumplir con sus objetivos generales.



Ilustración 5 Herramientas para el trabajo de la CPGyAJ. Fuente. Elaboración propia.

Por último, es primordial señalar que para la elaboración de la Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 y la aplicación de la metodología fue indispensable y muy valioso el acompañamiento permanente por parte de la CPGyAJ, a través de su Presidencia y Secretaría Técnica, así como todas las facilidades e información que otorgaron las Comisionadas y sus Secretarías Técnicas para acceder a la información necesaria.

Planeación Estratégica de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana



Cuestiones Previas

La Planeación Estratégica busca analizar la situación de la CPGyAJ, a fin de que sus integrantes actuales y futuras puedan decidir con información adecuada sobre la dirección que deberán tomar las acciones para transformar a la Comisión y utilizar eficazmente los recursos, seleccionando entre determinadas alternativas la más adecuada.

Una Planeación Estratégica permite²⁸:

- Establecer el orden de importancia de los objetivos, de acuerdo con los recursos de los que se dispone.
- Prever las variables que pueden intervenir para anticipar las condiciones futuras
- Escoger de entre las acciones alternativas las que sean más convenientes para los objetivos en base a la situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir el orden de las acciones en el tiempo y su orden.
- Seleccionar los recursos, de entre los que están disponibles, en función de las acciones en cada momento.
- Prever plazos en la consecución de objetivos.
- Presupuestar costes.
- Asignar tareas y responsabilidades para la ejecución.
- Establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación de las acciones y la consecución de objetivos.

Por ello, cualquier proceso de Planeación Estratégica en una organización podría representarse como una especie de recorrido con los siguientes elementos comunes²⁹:

1. Una situación inicial que se desea transformar, caracterizada habitualmente por la existencia de una serie de problemas (necesidades, carencias o demandas de las personas o grupos de personas a quienes se quiere beneficiar, debilidades internas de la organización, etc.) que se pretenden resolver y cuyas causas de toda índole deben ser analizadas en profundidad.
2. La existencia de personas o grupos de personas que se van a ver afectadas -de manera positiva o negativa- por la transformación de la realidad.
3. La existencia de una organización con un interés real por modificar esa situación de partida y que se responsabilizan de impulsar los cambios.
4. La definición de un escenario de mejora deseado para el futuro, a través del establecimiento de una serie de objetivos y metas relacionados entre sí y desplegados en distintos niveles, desde los objetivos más generales o de carácter estratégico hasta los productos que se entregarán con las intervenciones propuestas.
5. La existencia de una dotación de recursos (humanos, materiales e inmateriales, técnicos, de información, financieros, etc.) disponibles para lograr los objetivos prefijados.

²⁸ Cfr. Interarts. 2012. *Guía de Planificación Estratégica*, s/d, pp. 2 y 3. Disponible en Internet:

<https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

²⁹ Luis Cámara (coordinador). 2005. *Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*, CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD), Primera Edición 2015, pp. 60 y 61.

6. Un proceso racional de análisis de posibilidades de acción, de establecimiento de prioridades (dado que los medios de los que se disponen son siempre insuficientes para abordar todas las transformaciones necesarias o deseadas) y de selección de la estrategia o estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos.
7. El diseño de un Plan de Trabajo para llegar a la situación deseada en un determinado plazo, incluyendo la asignación de responsabilidades entre las distintas instancias para la ejecución de ese plan de trabajo y la cuantificación de los recursos necesarios a través de un presupuesto.
8. La ejecución del Plan de Trabajo y su continuo seguimiento y revisión, con el fin de detectar posibles desviaciones respecto a lo inicialmente planificado y tomar las medidas correctoras o de reorientación que se estimen oportunas.
9. La evaluación de los resultados obtenidos en los distintos niveles y la extracción de información y aprendizaje que pueda servir como insumo para futuros procesos de planeación.

Por ello, una gestión adecuada de una Planeación Estratégica comprende un proceso cíclico y sistemático de análisis de la situación que se desea modificar, fijación de objetivos y selección de estrategias, ejecución de las mismas, detección de desviaciones con relación a lo programado, -tomando las medidas correctoras necesarias- y de evaluación de los resultados de la estrategia de intervención con el fin de extraer enseñanzas que permitan ser integradas en la toma de decisiones sobre futuras programaciones. Este ciclo de la gestión ha adquirido diversas denominaciones, dentro de los sistemas de gestión de la calidad se habla con frecuencia del ciclo de mejora continua, ciclo de Shewart, ciclo de Deming o ciclo PDCA (correspondiente a las siglas en inglés de Plan, Do, Check, Act), representado por el siguiente esquema³⁰:

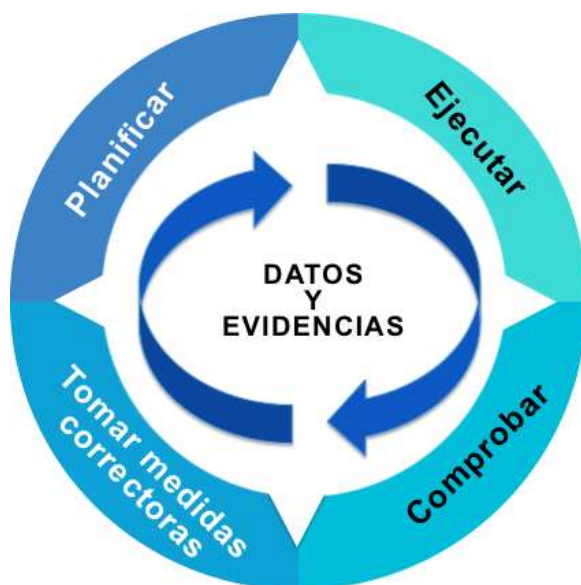


Ilustración 6 El Ciclo de Mejora Continua en la planeación estratégica.
Fuente. Planificación Estratégica. Elaboración propia.

³⁰ *Idem.*

La Planeación Estratégica busca ser una herramienta que utilice la Comisión para el diagnóstico, el análisis, la reflexión, evaluación y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus actividades futuras, para adaptarse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con su razón de ser.

Análisis Estratégico

Para responder en dónde se encuentra la CPGyAJ es necesario revisar los resultados del *Diagnóstico del estado de acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana*, en adelante, Diagnóstico. Asimismo, se requiere conocer el análisis de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en adelante FODA o DAFO, del apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar las perspectivas de género, igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana*.³¹

Resultados del Diagnóstico

El primer paso es conocer el *Diagnóstico del estado de acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana* establece que la creación de la Comisión constituyó, en sí misma, una buena práctica en la materia por parte del CJI.³² Las razones son las siguientes:

| RECONOCIMIENTO DE LAS BRECHAS DE GÉNERO | INTERVENCIÓN URGENTE DE LA CJI | COMPROMISO PÚBLICO Y POLÍTICO DE LA CJI | NECESIDAD DE UNA INSTANCIA ESPECIALIZADA | CPGYAJ "HIJO DE LA CUMBRE" |
|---|--|--|--|---|
| La CJI reconoce que las brechas de género limitan e, inclusive, pueden anular el ejercicio pleno del derecho a la igualdad y la no discriminación en dos ámbitos judiciales de la región: primero, en la integración, funcionamiento, regulación y toma de decisiones tanto en la CJI como en los Poderes Judiciales de Iberoamérica y; segundo, en las resoluciones y decisiones judiciales para la impartición de justicia. | Se requiere intervención urgente de la CJI como instancia internacional con capacidad para incidir en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de acciones, programas y políticas judiciales eficaces para la institucionalización de la PEG indispensable para avanzar en materia de igualdad sustantiva en el ámbito judicial. | La CJI asume un compromiso público y político colocando en la agenda política de forma prioritaria la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación e identifica la incorporación y transversalización de la PEG como elemento indispensable para avanzar en ese ámbito. | La CJI reconoce la necesidad de contar con una instancia cuyo papel es impulsar el cierre de las brechas identificadas. Que dé asesoría experta en materia de género aplicada a los distintos ámbitos que conforman la competencia judicial tanto a las estructuras permanentes, Comisiones y Grupos de Trabajo de la CJI como a los Poderes Judiciales de Iberoamérica. | La CJI asume que la instancia especializada debe tener un nivel, estructura y facultades que dé certeza sobre su capacidad técnica y posibilite su incidencia a nivel político. Por ello, se otorga a dicha instancia el más alto nivel existente para las estructuras estables creadas por la CJI: "Hijo de Cumbre". Se constituye como un organismo autónomo, con identidad y objetivos propios que le posibilitan materialmente para cumplir con su objeto constitutivo. |

Ilustración 7 La creación de la CPGyAJ de la CJI como buena práctica. **Fuente.** Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar las perspectivas de género, igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana.

³¹ *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar las perspectivas de género, igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana*, Cumbre Judicial Iberoamericana, Comisión Permanente de Género y Acceso de la Justicia, EUROSociAL+, p. 30. (Documento pendiente de publicación).

³² *Diagnóstico del estado de acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana*, Cumbre Judicial Iberoamericana, Comisión Permanente de Género y Acceso de la Justicia, EUROSociAL+, p. 106. (Documento pendiente de publicación).

Desde su creación, en el 2014, la Comisión ha generado en total 43 acciones, productos e iniciativas. De los cuales, 13 productos corresponden a la Edición XVIII (30%); 17 productos a la Edición XIX (40%); y, 13 productos a la Edición XX (30%).



Ilustración 8 Productos de la CPGyAJ desde su creación. **Fuente.** Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar las perspectivas de género, igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana

De acuerdo con el Diagnóstico, el análisis de las acciones, productos e iniciativas impulsadas por la CPGyAJ, a través de sus Ediciones XVIII, XIX y XX, permitió identificar que su alcance e incidencia ha sido limitado por las cuestiones medulares siguientes:

1. Se han diseñado y, en algunos casos, implementado acciones y productos que pueden tener considerable incidencia para la vigencia del derecho a la igualdad. Sin embargo, de la información disponible no fue posible advertir que en su conjunto atiendan a una estrategia o política judicial integral que potencie su alcance. La falta de articulación, en términos generales, de las acciones y productos en función de objetivos claros establecidos para el corto, mediano y largo plazo limitan su impacto.

3. Se advirtió la ausencia de indicadores de proceso y resultado que permitan dar certeza sobre el estado que guarda el cumplimiento de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en la estructura organizacional y de funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana* y la *Política de Igualdad de Género a implementar en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana*, como instrumentos normativos rectores que establecen los objetivos a cumplir mediante la formulación e implementación de acciones, productos e iniciativas.

Ante este escenario, el establecimiento de un Plan de Trabajo Quinquenal es idóneo para incorporar acciones orientadas a atender las debilidades detectadas respecto de las acciones y/o productos impulsados por la CPGyAJ, entre éstas, la definición de indicadores de proceso y resultado.

2. Se han diseñado acciones, productos e iniciativas idóneas para avanzar en la institucionalización de la PEG y la tutela del derecho a la igualdad, sin embargo, en varios casos se encuentra pendiente su implementación. Esto, evidencia que en los procesos de planificación no se incluyen etapas indispensables para el debido desarrollo de políticas judiciales.

La falta de impulso de las acciones y productos pone en riesgo la pertinencia del momento de su implementación, considerando que el diseño atendió a un contexto específico y que éste puede transformarse con el tiempo, particularmente, para el caso de los productos orientados a los Poderes Judiciales de países de Iberoamérica, con dinámicas y coyunturas sociales y políticas de múltiples complejidades.

4. En el caso de aquellos productos o iniciativas que están en fase de implementación se carece, en términos generales, de mecanismos de seguimiento y evaluación que posibiliten, en un primer momento, dar cuenta de los avances y, posteriormente, dar certeza sobre el cumplimiento de su objeto. Esta debilidad debe analizarse a la luz de la ausencia de indicadores, en tanto que están directamente vinculadas.

El indebido monitoreo y control de las acciones, programas y políticas que buscan la institucionalización de la PEG sumado a la ausencia de indicadores y la diversidad de acciones que, en términos generales, carecen de articulación dificulta acceder a un conocimiento de los avances y la afectividad de las acciones, productos e iniciativas impulsadas. En razón de lo anterior, cobran particular relevancia los mecanismos de seguimiento y evaluación que se establecen en el documento denominado *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar la Perspectiva de Género, la igualdad y no discriminación de la CPGyAJ*.

Ilustración 9. Cuestiones medulares que limitan el alcance e incidencia de los Productos de la CPGyAJ. **Fuente.** *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar las perspectivas de género, igualdad y no discriminación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana.*

Matriz FODA o DAFO

El uso de la herramienta de análisis de la Matriz FODA o DAFO tiene por objeto generar un diagnóstico útil para detectar problemas internos y externos, y establecer estrategias de fortalecimiento para la Comisión; asimismo, permite contar con un mayor conocimiento acerca de las características de la CPGyAJ.

Para tener una mejor comprensión de la Matriz FODA o DAFO es importante considerar que conlleva dos tipos de análisis bajo los siguientes criterios:

- **ANÁLISIS INTERNO.** Las **Fortalezas** y **Debilidades** son factores internos que se refieren al funcionamiento de la CPGyAJ y sus productos. Se enfoca en las acciones, integrantes y factores que intervienen para facilitar el logro de los objetivos de la CPGyAJ, y en las limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso se está hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.
- **ANÁLISIS EXTERNO.** Las **Oportunidades** y **Amenazas** son factores externos sobre los cuáles la CPGyAJ no tiene control alguno. Se analizan las condiciones o circunstancias ventajosas del entorno de la CPGyAJ que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las **potencialidades**, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la Comisión. Las **limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los **riesgos** (combinación de fortalezas y amenazas) y los **desafíos** (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigen una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la CPGyAJ deberá asumir hacia el futuro deseable.

| | | |
|--------------------|------------------------|---------------------|
| Externo Interno | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| FORTALEZAS | <i>Potencialidades</i> | <i>Riesgos</i> |
| DEBILIDADES | <i>Desafíos</i> | <i>Limitaciones</i> |

Ilustración 10. Combinación de variables del FODA para identificar Potencialidades, Limitaciones, Riesgos y Desafíos.
Fuente. Manual de Planificación Estratégica.

A continuación, se presenta la matriz de FODA o DAFO de la CPGyAJ realizada con la información proporcionada por las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes, quedando de la siguiente forma:

| | POSITIVOS | NEGATIVOS |
|-----------------|---|--|
| INTERNOS | <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> → Estructura permanente de la Cumbre Judicial que transversaliza la PEG al interior y en los Poderes Judiciales. Se constituye como un foro adecuado para influenciar un cambio cultural. (3) → Afianzamiento progresivo de la Comisión en el marco institucional de la Cumbre. (2) → Participación de pleno derecho en Comisión Permanente a partir de 2018 y participación en Grupos de Trabajo desde 2014. (3) → Apoyo con recursos propios del Poder Judicial que tiene la Presidencia de la Comisión para su funcionamiento; asimismo, las Poderes Judiciales que representan las Comisionadas integrantes aportan los recursos que se requieren para el desarrollo de las acciones. (1) → Experiencia, trayectoria y capacidad de las Comisionadas que han formado y forman parte actualmente de la Comisión, facilitando el posicionamiento político de los temas que promueve la Comisión. (2) → Conocimiento técnico, experiencia y compromiso de las Secretarías Técnicas para desarrollar las actividades. (2) → Concientización de quienes conforman la Comisión respecto de la brecha de género en los Poderes Judiciales y la resiliencia para proponer medidas que la combatan. (1) → Desarrollo de productos con enfoque regional para incorporar la PEG en los Poderes Judiciales de la región. Así como, desarrollo de planes de acción de corto plazo con resultados y productos. (3) → Incorporación de estándares internacionales en materia de igualdad, no discriminación, y protección de los derechos de las mujeres. (2) → Disponibilidad de los países integrantes para compartir y poner en común los avances y logros alcanzados en sus propios Poderes Judiciales, para modelar instrumentos que sean útiles a nivel regional. (1) → Flexibilidad para compaginar plazos y estrategias de trabajo entre las integrantes de la Comisión. (1) → Compromiso, respeto, empatía y sinergia entre las Comisionadas y las Secretarías Técnicas para realizar el trabajo colectivo. Espíritu colaborativo y solidario entre sus integrantes. (1) → Vinculación con otros organismos internacionales o programas de cooperación para el desarrollo de actividades (ONU Mujeres, EUROSociAL+). (3) → Diversidad en las aportaciones. Al proceder las Comisionadas y Secretarías Técnicas de países con diferentes situaciones, problemas y prioridades, se enriquecen el diálogo y las aportaciones, así como las soluciones ofrecidas a los distintos problemas. (1) | <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> → Falta de continuidad de los productos desarrollados por el cambio en la integración de la Comisión. No hay un traspaso planificado del trabajo de la Comisión. (3) → Ausencia de memoria o informe histórico que dé cuenta de las actividades de la CPGyAJ. Lo que dificulta identificar retos y avances de las integraciones anteriores. (3) → Dispersión de los temas, por exceso de actividades, falta de focalización en objetivos concretos medibles y un adecuado diagnóstico de las capacidades de trabajo, en términos de tiempo de los países integrantes de la Comisión. (2) → Poco tiempo para profundizar e implementar acciones y productos, por el tiempo de aprendizaje que conlleva cada cambio de integración de la Comisión. (3) → Cambios de prioridades en cada Edición. No existe planificación a mediano o largo plazo derivado de que se adoptan planes de acción diferentes en cada Edición. (3) → Ausencia de afianzamiento del trabajo de la Comisión para transversalizar la PEG al interior de la CJI, por momentos limitado a los derechos de las mujeres, no se amplían a otras personas, grupos o colectivos. (3) → Excesiva carga de trabajo a los países integrantes lo cual, sumado al trabajo interno en los países, dificulta la mantención de una continuidad temporal de la dedicación al trabajo en la Comisión. (2) → Falta de estrategias de difusión de los productos desarrollados por la Comisión al interior de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI. (2) → Escasez de recursos tecnológicos y económicos. (2) → Ausencia de evaluación y seguimiento en la implementación de los productos generado por parte de los otros países miembros de la CJI que no son parte de la Comisión. Se han elaborado muchos productos de excelente calidad que no consta estén siendo aplicados. Lo que no permite la actualización de los productos. (3) → Falta de apego a los plazos señalados para el envío de avances de determinadas actividades lo cual dificulta su correcto seguimiento. Necesidad de mejorar los canales de comunicación entre las integrantes. (1) → Ausencia de capacidad en el manejo de un enfoque multidisciplinario para la incorporación de la PEG mas allá del aspecto jurídico. (2) → Conformación de la Comisión exclusivamente por mujeres, aunque necesaria en un principio, puede suponer una cierta exclusión o separación. (1) → Falta de redes con organismos de género de otras organizaciones internacionales, a fin de transversalizar y compartir buenas prácticas. (2) |
| | | POSITIVOS |

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-----------------|---|---|
| EXTERNOS | <ul style="list-style-type: none"> → Apoyo político a la Comisión, por parte de las autoridades de la CJI, para elaborar el plan de trabajo quinquenal que asegure el desarrollo e implementación de acciones de corto, mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos de la Comisión. Continuidad de la presencia del liderazgo de las mujeres en la Secretaría Permanente de la CJI. (3) → Reconocimiento formal a la Comisión y mayor relevancia de los temas de género en la región. (2) → Reelección o sustitución escalonada de un número de Comisionadas integrantes a fin de dar continuidad al desarrollo, implementación y evaluación de las acciones y productos de corto, mediano y largo plazo. (3) → Avances en la región respecto de la visibilización de incorporar la PEG en la justicia. (2) → Experiencias nacionales e internacionales en la incorporación de estos temas (género, igualdad, no discriminación y derechos humanos) en la labor jurisdiccional. (2) → Espacio de cooperación multilateral de la Cumbre Judicial, para ser el referente de lo que los Poderes Judiciales pueden y deben avanzar en la materia. (3) → Aprobación de una Declaración de la CJI que incorpora acciones frente a la crisis COVID-19 con impacto diferenciado para mujeres y hombres en el acceso a la justicia. (3) → Renovación del compromiso político para ejecutar un plan de trabajo con acciones que den efectividad a los objetivos de la Comisión, ante las recientes emergencias y crisis en los diversos países de la región y la pandemia mundial del COVID-19.(3) → Asistencia técnica para la búsqueda e intercambio de información que brinden alternativas diversas para atender la violencia de género frente a las políticas de aislamiento social durante la pandemia. (3) → Obligaciones para seguir avanzado en la erradicación de la violencia de género en todos los espacios. (1) → Avances, consolidación e intercambios de buenas prácticas con otros organismos internacionales en esta materia: OCDE, AIAMP, Asociación de Defensorías Públicas, etc. Generación de alianzas. (2) → Impulso de la agenda 2030, en especial el objetivo 5to sobre igualdad de género. (2) → Participación de la Comisión, a través de sus integrantes, en distintos foros y reuniones que se van a realizar en torno a Beijing+25: Celebrando 25 años de defensa de los derechos de las mujeres. (1) → Existencia de la Asociación Internacional de Mujeres Juezas. (1) | <ul style="list-style-type: none"> → Ausencia del cumplimiento del principio de paridad en la conformación de las autoridades de la CJI; la cual es marcadamente masculina. Se mantiene la discriminación y la desigualdad en la toma de decisiones. (3) → Resistencia cultural para el avance de los temas de género (p.e. acoso sexual) al interior de la CJI y en los Poderes Judiciales. (3) → Reticencia de algunos Poderes Judiciales de la región a la crítica constructiva respecto de los retos a la incorporación de la PEG en su interior. (3)³³ → Ausencia en el entendimiento del alcance del trabajo de los Poderes Ejecutivos y Judiciales respecto de tipos de violencia, como la violencia femicida/feminicida. (2) → Ausencia de apoyo para las Comisionadas electas por parte de las autoridades de la Cumbre o de los Poderes Judiciales de sus países para el desarrollo de las acciones de la Comisión. (3)³⁴ → Existencia de cambios a nivel político al interior de los países, que conforman las autoridades de la Cumbre y a nivel global, que pueden debilitar los espacios de cooperación internacional y las bases normativas del Sistema Internacional de DDHH. (3) → Acceso a la justicia de las mujeres y niñas víctimas de violencia precario, pese a los avances normativos regionales y nacionales. Los femicidios en la región se mantienen constantes. (3) → Recrudescimiento de las crisis económicas y sanitarias de los países integrantes de la CJI, de frente al COVID-19, generando mayor exposición a violaciones de derechos humanos a personas y poblaciones con factores o razones de discriminación múltiple. Así como, implementación de medidas económicas de austeridad que tendrán mayor repercusión en dichas personas o poblaciones. (3) → Riesgo de que las políticas de género se consideren de “segundo orden” ante la crisis sanitaria, social y económica generada por la COVID-19, y se estancuen los avances, incluso se pueda producir un retroceso en esta materia. (3) → Precariedad en los sistemas internos de los países en el registro de datos, lo que dificulta la captura de información relevante en los temas de género y la comparación entre los sistemas de justicia para impulsar políticas y planes de acción definidos e informados. (3) |
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |

³³ Este es un planteamiento hipotético de una amenaza que, no refleja totalmente la situación de los Poderes Judiciales respecto de los retos a la incorporación de la PEG en su interior.

³⁴ Este es un planteamiento hipotético de una amenaza que, no refleja totalmente la situación actual de las Comisionadas integrantes o su Presidenta.

Formulación de la Planeación Estratégica de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia

I. Nuestra Visión

Ser el órgano permanente de la Cumbre Judicial Iberoamericana que promueve el respeto a la igualdad y no discriminación por razones de género en el reconocimiento de los derechos de las personas, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas, mediante la transversalización de la perspectiva de género, al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica. Para ello, cuenta con estrategias, mecanismos de coordinación y cooperación, herramientas, buenas prácticas, productos y acciones que logran incidir en el cambio cultural a fin de garantizar los derechos humanos, particularmente de mujeres, niñas y adolescentes en la región Iberoamericana.

2. Nuestra Misión

Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana; así como, mejorar el acceso a la justicia de las personas, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas, mediante la transversalización de la perspectiva de género en todo el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y al interior de los Poderes Judiciales integrantes, respetando su independencia.

Por ello, la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana desarrolla políticas, productos y acciones sustentados en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos. La Comisión basa su trabajo en la empatía, el respeto, la cooperación, el intercambio de experiencias comunes y el trabajo en equipo.

3. Nuestros Valores, Principios y Enfoques

Principios:

- *Respeto a la Dignidad Humana*, el trabajo de la Comisión parte del reconocimiento de la dignidad de las personas y de los derechos humanos que le son inherentes, lo que exige a los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre Judicial Iberoamericana a que actúen para salvaguardarlos, especialmente en aquellos casos en los que estos derechos son perdidos o amenazados como sucede con mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas en temas de discriminación y violencia de género.
- *Igualdad y no discriminación*, la actuación de la Comisión se orienta a la promoción de una sociedad en la que desaparezca cualquier tipo de discriminación. Una sociedad en igualdad entre las personas es garantía para la eliminación de la violencia de género, bajo la premisa de no dejar a nadie atrás.³⁵
- *Libertad*, la actuación de la Comisión garantiza el respeto por la voluntad individual de las personas.
- *Respeto a la independencia de los Poderes Judiciales*, el trabajo de la Comisión entiende y atendiendo a la especificidad y heterogeneidad que cada Poder Judicial representa en la CJI.³⁶
- *Cooperación Multilateral*, la Comisión busca establecer mecanismos de cooperación y apoyo con organismos regionales e internacionales que le permitan coadyuvar a desarrollar herramientas, conocimientos y metodologías que incidan en el respeto a la igualdad y no discriminación por razones de género en el reconocimiento de los derechos de las personas, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas.
- *Tolerancia*, el trabajo de la Comisión parte del respeto, la aceptación y el aprecio de la diversidad. Desde esa perspectiva, promueve la armonía en la diferencia partiendo del hecho que la tolerancia es una actitud activa del reconocimiento de los derechos humanos y las libertades fundamentales y, en consecuencia, constituye una exigencia política y jurídica en el ámbito judicial.

Valores:

- *Conocimiento Técnico*, se generan acciones y productos especializados que tienen por objetivo transversalizar la perspectiva de género en el quehacer de la Cumbre Judicial y de los Poderes Judiciales integrantes.
- *Cooperación y trabajo en equipo*, las destrezas o *expertises*, trayectorias y talentos de las Comisionadas integrantes y Secretarías Técnicas se unen para trabajar de manera coordinada, cooperativa y compartiendo responsabilidades con la finalidad de diseñar, elaborar, implementar y evaluar las acciones y productos de la Comisión.

³⁵ Este principio es coincidente con el principio contenido en el II Plan de acción cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana - PACCI 2019-2022, aprobado en la IV Reunión Ordinaria de Responsables de la Cooperación Iberoamericana, 13-14 de noviembre de 2018, La Antigua Guatemala, Guatemala, Secretaría General Iberoamericana, p. 12. Disponible en internet: <https://www.segib.org/?document=ii-plan-de-accion-cuatrienal-de-la-cooperacion-iberoamericana-2019-2022>

³⁶ *Idem.*

→ *Empatía y respeto*, se cuenta con la capacidad entre las Comisionadas integrantes y Secretarías Técnicas para escuchar y entender los puntos de vista que se exponen, sin prejuicios o predisposiciones, partiendo de que todos los Poderes Judiciales que integran la Comisión y la Cumbre Judicial Iberoamericana son heterogéneos y cuentan con diversas acciones y grados en la incorporación de la Perspectiva de Género en su actuar.

Lo que permite contar con mayor amplitud en los canales de comunicación, la aceptación y respeto por las opiniones opuestas, mejor análisis de las propuestas y debates más significativos.

→ *Identidad y experiencia comunes*, los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre Judicial Iberoamericana forman parte de la comunidad de Iberoamérica y comparten experiencias comunes en materia de género que enriquecen el trabajo de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia y, por ende, de la Cumbre.

Propuestas de Enfoques:

→ *Enfoque integral de los derechos humanos* en línea con los *estándares internacionales* y *no dejar a nadie atrás*. Garantizando el pleno respeto de los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana; así como, mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas.

→ *Enfoque de Interseccionalidad*, las acciones y productos de la Comisión parten de análisis que permiten entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio.³⁷

³⁷ Aunque todas las mujeres de alguna u otra manera sufren discriminación de género, existen otros factores como la raza y el color de la piel, la casta, la edad, la etnicidad, el idioma, la ascendencia, la orientación sexual, la religión, la clase socioeconómica, la capacidad, la cultura, la localización geográfica y el estatus como migrante, indígena, refugiada, desplazada, niña o persona que vive con VIH/ SIDA, en una zona de conflicto u ocupada por una potencia extranjera, que se combinan para determinar la posición social de una persona. Véase. SYMINGTON, Alison. 2004. Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica, Derechos de las mujeres y cambio económico No. 9, Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID), p. 1. Disponible en internet: https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/nters_eccionalidad_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf Véase también. ZAPATA, Galindo, Martha, CUENCA, Andrea y PUGA, Ismael. 2014. *Guía desde un Enfoque Interseccional. Metodología para el Diseño y Aplicación de Indicadores de Inclusión Social y Equidad en Instituciones de Educación Superior de América Latina*, Proyecto Medidas para la Inclusión Social y Equidad en Instituciones de Educación Superior en América Latina – MISEAL, Primera edición, Alemania, ISBN: 978-3-00-047921-2 Disponible en internet: https://www.lai.fu-berlin.de/disziplinen/gender_studies/miseal/publicaciones/pub_dateien/GuaDesdeUnEnfoqueInterseccional-MISEAL_F.pdf

4. Actores Estratégicos

A. Internos

- **Secretaría Permanente, SP.** Es el órgano técnico de apoyo a los miembros de la Cumbre, en comunicación permanente con éstos, a través de las y los Coordinadores Nacionales. Encargada de trasladar información cumplida acerca de sus actividades; de recabar y recibir, por igual conducto, sus iniciativas y observaciones; de convocar, si fuera preciso, reuniones de Coordinadores o de personas expertas; y de mantener una estrecha relación con la Secretaría *Pro Tempore*. Forma parte de los mecanismos de aprobación, adopción e implementación y coordinación.³⁸

- **Secretaría *Pro Tempore*, SPT.** Es el órgano técnico designado que asume la organización de cada Edición de la Cumbre. La sede de la Secretaría *Pro Tempore* de cada Edición es designada por consenso en la Asamblea Plenaria precedente, de entre las candidaturas que se hubieran presentado, así como el eje temático de la misma. Coordina su actividad con la Secretaría Permanente, que facilita la información necesaria para asegurar el buen funcionamiento de la Cumbre, trasladándole el resultado del seguimiento asumido por esta última respecto de proyectos, propuestas y resoluciones adoptados en Ediciones anteriores, así como el de las actividades desarrolladas en aras de su coordinación con otras Cumbres, en especial, la que reúne a los Jefes de Estado y de Gobierno Iberoamericanos. Forma parte de los mecanismos de aprobación, adopción e implementación y coordinación.³⁹

- **Comisión de Coordinación y Seguimiento, CCyS.** La Comisión tiene como objetivo evaluar el desarrollo de los trabajos de los distintos productos y proyectos creados en las Ediciones de la Cumbre, coordinar el cumplimiento de los acuerdos y conclusiones de la Asamblea Plenaria por parte de los países integrantes de la Cumbre, identificar dificultades operacionales entre los distintos comités y proponer a la Cumbre recomendaciones para mejorar la coordinación y eficiencia de sus trabajos. La Comisión debe respetar la autonomía e independencia de cada Poder Judicial. Forma parte de los mecanismos de aprobación, adopción e implementación y coordinación. Forma parte de los mecanismos de aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación.⁴⁰

- **Coordinadores Nacionales.** Cada miembro de la Cumbre designa un/a Coordinador/a Nacional, elegido/a entre quienes ocupen en su seno cargos de máxima responsabilidad, que asumirá funciones de enlace entre el miembro respectivo y las Secretarías Permanente y Pro Tempore, comprometiéndose a facilitar cuantos datos permitan una rápida y fluida comunicación entre éstos y a informar de cualquier incidencia que pueda afectar al desempeño de las funciones encomendadas.

Recae sobre cada Coordinador/a Nacional, en el ámbito de su respectiva institución y país, la responsabilidad de dar seguimiento a las declaraciones, decisiones, recomendaciones y proyectos de la Cumbre, así como de promover su más completa divulgación en dicho ámbito, con especial atención a las y los jueces y magistrados nacionales. Forman parte de los mecanismos de adopción e implementación y coordinación.⁴¹

³⁸ Véase. *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes...* Op. Cit. Supra No. 31., pp. 55 a 58.

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ *Ibidem.*, pp. 55 a 64.

⁴¹ *Ibidem.*, pp. 55 a 62.

→ **Grupos de Trabajo.** En cada Edición de la Cumbre se establece un eje temático, propuesto por la Secretaría *Pro Tempore* y aprobado por la Asamblea Plenaria precedente. En la Primera Reunión Preparatoria de cada Edición se conforman los Grupos de Trabajo, un máximo de 4 grupos, integrados por 10 personas expertas y un país coordinador para el desarrollo de un nuevo producto que deberá guardar relación con el eje temático de dicha Edición. Cada Grupo de Trabajo presenta su producto en la Segunda Reunión Preparatoria para su validación; solo los productos aprobados en esta reunión son presentados ante la Asamblea Plenaria de la Cumbre para su plena aprobación. En ese sentido, la CPGyAJ debe garantizar que se incorpore la PEG en los productos que elaboren los Grupos de Trabajo en cada Edición, por lo que es importante mantener una buena comunicación de manera continua no solo con la Secretaría Permanente, la Secretaría *Pro Tempore* y la Comisión de Coordinación y Seguimiento, sino con los países que presidan cada Grupo de Trabajo.⁴²

B. Externos

→ **Oficinas o Unidad de Género de los Poderes Judiciales.** Son las áreas o entes especializados dentro de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI que tiene por objeto, entre otros, la transversalización de la PEG a fin de garantizar la institucionalización de los derechos a la igualdad y la no discriminación por razones de género, tanto administrativamente como en la impartición de la justicia. Por su especialización deberían ser las áreas o entes encargados de la adopción y adaptación para la implementación de los productos de la CPGyAJ, aprobados por el Asamblea Plenaria de la CJI, así como de su evaluación. Asimismo, para intercambiar información sobre las políticas de igualdad adoptadas, las herramientas, buenas prácticas y sentencias con PEG que tiene el Poder Judicial.⁴³

→ **ONU Mujeres.**⁴⁴ Es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Fue establecida para acelerar el progreso que conllevará a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo. Apoya a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para garantizar que se implementen los estándares con eficacia y que redunden en verdadero beneficio de las mujeres y las niñas en todo el mundo. Trabaja mundialmente para que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean una realidad para las mujeres y las niñas, y promueve la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida. La Entidad se centra en cinco áreas prioritarias:

- aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres;
- poner fin a la violencia contra las mujeres;

⁴² *Ibidem.*, pp. 60 y 61.

⁴³ De acuerdo con el documento de la CPGyAJ denominado *Reporte sobre Prácticas con Perspectiva de Género en el Poder Judicial*, hasta octubre de 2019, 18 instituciones tenían una oficina o unidad de Género, lo cual equivale a 16 países, frente a 5 instituciones que no la tienen, ello corresponde a 4 países. Sin embargo, en el caso de los países que respondieron que no contaban con una unidad u oficina especializada en género, éstos indicaron el nombre completo de las oficinas que se encargan de revisar y atender, entre otros, los temas relacionados con género. Véase. *Reporte sobre Prácticas con Perspectiva de Género en el Poder Judicial*. 2019. Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana, Edición XX, pp. 33 a 48. Documento pendiente de aprobación definitiva por la Asamblea Plenaria de la XX Edición de la Cumbre Judicial Iberoamericana por lo que se tuvo acceso a dicha información a través de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia.

⁴⁴ *Acerca de ONU Mujeres*, ONU Mujeres. Disponible en Internet: <https://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>

- implicar a las mujeres en todos los aspectos de los procesos de paz y seguridad;
- mejorar el empoderamiento económico de las mujeres;
- y hacer de la igualdad de género un aspecto central en la planificación y la elaboración de presupuestos nacionales para el desarrollo.⁴⁵

→ **Comité de Expertas del MESECVI.**⁴⁶ El MESECVI es una metodología de evaluación multilateral sistemática y permanente, fundamentada en un foro de intercambio y cooperación técnica entre los Estados Parte de la Convención y un Comité de Expertas/os. Analiza los avances en la implementación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, en adelante, Convención de Belém do Pará, por los Estados Parte, así como los desafíos persistentes en las respuestas Estatales ante la violencia contra las mujeres.

→ **CIM.**⁴⁷ Es el primer órgano intergubernamental creado, en 1928, para asegurar el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres. La CIM está constituida por 34 Delegadas, una por cada Estado Miembro de la OEA. Se ha convertido en el principal foro de debate y de formulación de políticas sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género en las Américas.

→ **CIDH.**⁴⁸ Es un órgano principal y autónomo de la OEA, encargado de la promoción y protección de los derechos humanos en el continente americano. Está integrada por siete miembros independientes que se desempeñan en forma personal y tiene su sede en Washington, D.C. En forma conjunta con la Corte IDH es una institución del Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos.

→ **Corte IDH.**⁴⁹ Es un órgano jurisdiccional autónomo, no permanente, cuyo objetivo principal es aplicar e interpretar las disposiciones contenidas en la Convención Americana sobre Derechos Humanos. Tiene sede en San José de Costa Rica, en donde tienen lugar periodos ordinarios y extraordinarios de sesiones. A partir del año 2006, con el propósito de llevar el trabajo de la Corte alrededor del continente, se comenzaron a celebrar sesiones extraordinarias en distintos países de la región. Durante las sesiones tienen lugar audiencias de casos contenciosos sujetos a examen de la Corte IDH y de solicitudes de opinión consultiva, así como deliberaciones para emitir resoluciones en asuntos que se encuentren bajo estudio de la Corte.

⁴⁵ Existe como antecedente un producto de la CPGyAJ, Edición XVIII, denominado *Carta de entendimiento entre la Comisión de Género, ONU Mujeres y SEGIB* que tenía por objeto establecer las pautas de cooperación y actuación conjunta entre la ONU Mujeres, la Secretaría General Iberoamericana de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno y la CPGyAJ de la CJI para: 1) Apoyar a la CPGyAJ en la realización de sus objetivos, proyectos y actividades. 2) Apoyar a los Poderes Judiciales de la Cumbre en el proceso de incorporación de la PEG en total respeto a la autonomía e independencia Judicial. 3) Que ONU Mujeres brinde apoyo a la CPGyAJ en la realización de las actividades establecidas en el marco de la colaboración señalada. Para mayor información véase: <http://www.cumbrejudicial.org/productos/97-edicion-xviii-2014-2016/919-carta-de-entendimiento-entre-la-comision-de-genero-onu-mujeres-y-segib> y http://anterior.cumbrejudicial.org/c/document_library/get_file?p_l_id=1649272&folderId=1652678&name=DLFE-7611.pdf

⁴⁶ ¿Cómo funciona el MESECVI? Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESECVI). Disponible en Internet: <https://www.oas.org/es/mesecvi/proceso.asp>

⁴⁷ Misión y Mandatos de la CIM. Disponible en Internet: <http://www.oas.org/es/cim/>

⁴⁸ ¿Qué es la CIDH? Disponible en Internet:

⁴⁹ MURO, Adriana. *¿Qué es y cómo funciona la Corte Interamericana de Derechos Humanos?*, El juego de la Suprema Corte, NEXOS, 8 de octubre de 2013. Disponible en Internet: <https://eljuegodelacorte.nexos.com.mx/?p=3230>

- **EUROSociAL+.**⁵⁰ Es el programa regional de cooperación entre la Unión Europea y América Latina para la cohesión social. El programa apoya la reforma de políticas públicas, mediante acciones de cooperación Sur-Sur y triangular en América Latina que ofrecen un espacio para el aprendizaje entre pares y el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de ambas regiones. Asimismo, focaliza su intervención en tres áreas temáticas de política: gobernanza, políticas de equidad de género y políticas sociales.
- **UNICEF.**⁵¹ El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, en adelante, UNICEF, es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas con sede en Nueva York y que provee ayuda humanitaria y de desarrollo a niñas, niños y madres en países en desarrollo. Trabaja en 190 países y territorios. Cuenta con un Programa de Igualdad de Género que busca lograr la igualdad de género y promover la autonomía de las niñas.
- **Organismos Multilaterales como:**
- **Secretaría General Iberoamericana.** La Secretaría General Iberoamericana (en adelante, SEGIB) es el órgano permanente de apoyo institucional, técnico y administrativo a la Conferencia Iberoamericana. Cuenta con un II Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana 2019-2022⁵² en donde el Eje Estratégico 4 busca *Contribuir a la Igualdad de Género en Iberoamérica*.
 - **Conferencia de Ministros de Justicia de los Países de Iberoamérica.** La Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos, en adelante, COMJIB, es una organización internacional que agrupa a los Ministerios de Justicia e instituciones homólogas de veintiún países de la Comunidad Iberoamericana, y que tiene por objeto el estudio y promoción de formas de cooperación jurídica entre los Estados miembros. La Conferencia es también Organismo Observador de la Asamblea General de Naciones Unidas.
 - **Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos.** La Asociación Ibero Americana de Ministerios Públicos, en adelante, AIAMP, es una entidad sin fines de lucro, que integra a los Ministerios Públicos de Iberoamérica. Cuenta con una Red Especializada en Género, cuya misión es institucionalizar, mediante las acciones de la Red, el enfoque de género en el trabajo de los Ministerios Públicos y Fiscalías de los países miembros de la Asociación Ibero Americana de Ministerios Públicos a fin de impulsar el diseño e implementación de lineamientos, estrategias y mecanismos comunes para prevenir, investigar, perseguir y sancionar la criminalidad de género en la región, garantizando la reparación transformadora. Sus acciones también consideran la atención y protección de las víctimas de violencia por razones de género.⁵³

⁵⁰ *Relatoría. II Encuentro del Programa EUROSociAL+. Confianza y Cohesión Social.* 2019. Cartagena de Indias, Colombia, del 9 al 12 de julio de 2019, EUROSociAL+, p. 11. Disponible en Internet: https://eurosoci.al.eu/wp-content/uploads/2020/01/EUROSociAL-Relatoria-II-Encuentro-de-Programa_2019.pdf

⁵¹ *¿Qué hacemos?* UNICEF. Disponible en Internet: <https://www.unicef.org/es/que-hacemos>

⁵² *II Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana 2019-2022*, aprobado en la IV Reunión Ordinaria de Responsables de la Cooperación Iberoamericana, 13-14 de noviembre de 2018, La Antigua Guatemala, Guatemala. Disponible en Internet: <https://www.segib.org/wp-content/uploads/II-PACCI-ESP-PORT-Baja-OK.pdf>

⁵³ *Véase.* Plan Estratégico Quinquenal 2019-2023 de Red Especializada en Género de la Asociación Ibero Americana de Ministerios Públicos. 2018. Ministerio Público de Guatemala, AIAMP, EUROSociAL+, p. 17. Disponible en Internet: <http://www.aiamp.info/index.php/redes-permanentes-aiamp/red-de-violencia-de-genero/documentos/plan-estrategico-de-trabajo-quinquenal-genero-2019-2023>



- **Asociación Interamericana de Defensorías Públicas.** La Asociación Interamericana de Defensorías Públicas, en adelante, AIDEP, es una asociación de defensorías públicas entre cuyos objetivos principales se encuentra el defender la plena vigencia y eficacia de los derechos humanos, establecer un sistema permanente de coordinación y cooperación interinstitucional de las Defensorías Públicas y de las Asociaciones de Defensores Públicos de las Américas y el Caribe, propender a la independencia y autonomía funcional de las Defensorías Públicas para asegurar el pleno ejercicio del derecho a la defensa de las personas.

5. Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1

Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana y mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas mediante el desarrollo, implementación y evaluación con perspectiva de género de políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos para promover la igualdad y la justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.

Objetivo Estratégico 2

Fortalecer el funcionamiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia garantizando la continuidad y permanencia de su trabajo mediante el desarrollo y perfeccionamiento del marco normativo, la institucionalización de la Política de Género a implementarse en la estructura organizacional y de funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana, la observancia de los Lineamientos Estratégicos y el uso de mecanismos comunes para la aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación de políticas, productos y acciones a fin de ser la instancia que contribuye a mejorar la igualdad de género y la justicia de género en los Poderes Judiciales de la región Iberoamericana.

6. Estrategias

Estrategias para lograr el Objetivo Estratégico I

Estrategia 1.

Incluir la perspectiva de género, en políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos a fin de puedan ser adoptados e implementados por los Poderes Judiciales de los países integrantes.

Estrategia 2.

Crear espacios continuos de capacitación, reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre.

Estrategia 3.

Fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, respetando su independencia.

Estrategias para lograr el Objetivo Estratégico 2

Estrategia 1.

Reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, dotar de atribuciones a la Comisión que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre; así como, en los Poderes Judiciales.

Estrategia 2.

Ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre, así como para la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales.

7. Control y Evaluación

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana y mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas mediante el desarrollo, implementación y evaluación con perspectiva de género de políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos para promover la igualdad y la justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.

| INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | RESPONSABLES |
|--|---|--|
| <p>Indicadores de Resultados Directos</p> <p><i>% de políticas adoptadas con PEG para 2025</i></p> <p>Formula: Número de políticas adoptadas con PEG/ número de políticas de la CJI * 100</p> | | |
| <p><i>% de productos realizados y/o implementados con PEG para 2025</i></p> <p>Formula: Número de productos realizados y/o implementados con PEG / número de productos realizados y/o implementados de la CJI * 100</p> | Documentos generados del cumplimiento de las acciones propuestas para las Estrategias 1.1, 1.2 y 1.3 del Plan Quinquenal de Trabajo | Comisionada (o) Presidenta Comisionadas (os) Integrantes con apoyo de la Secretaría Técnica de la Comisión |
| <p><i>% de acciones desarrolladas con PEG para 2025</i></p> <p>Formula: Número de acciones realizadas con PEG/ número de acciones realizadas por la CJI * 100</p> | | |

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

| | | | | |
|---|--|---------------|----------------------------|-----------------------|
| <p>Indicador de Impacto Directo/Eficacia % de Poderes Judiciales beneficiados con la adopción de las políticas, productos y acciones con PEG de la CJI para 2025</p> <p>Formula: Número de Poderes Judiciales beneficiados con la adopción de las políticas, productos y acciones con PEG de la CJI/ Número de Poderes Judiciales * 100</p> | | | | |
| <p>Estrategia I.1</p> | <p>Desarrollar, con perspectiva de género, políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos a fin de puedan ser adoptados e implementados por los Poderes Judiciales de los países integrantes.</p> | | | |
| <p>PASOS A SEGUIR</p> | <p>RESPONSABLES</p> | <p>PLAZOS</p> | <p>RECURSOS NECESARIOS</p> | <p>FINANCIAMIENTO</p> |
| <p>Realización de las acciones I.1.1 a I.1.6 del Plan de Trabajo Quinquenal de la CPGyAJ.</p> | <p>Secretaría Técnica Con apoyo de las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes</p> | <p>5 años</p> | | |
| <p>Estrategia I.2</p> | <p>Crear espacios continuos de formación, capacitación, reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre.</p> | | | |
| <p>PASOS A SEGUIR</p> | <p>RESPONSABLES</p> | <p>PLAZOS</p> | <p>RECURSOS NECESARIOS</p> | <p>FINANCIAMIENTO</p> |
| <p>Realización de las acciones I.2.1 a I.2.3 del Plan de Trabajo Quinquenal de la CPGyAJ.</p> | <p>Secretaría Técnica Con apoyo de las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes</p> | <p>5 años</p> | | |
| <p>Estrategia I.3</p> | <p>Fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, respetando su independencia.</p> | | | |

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

| PASOS A SEGUIR | RESPONSABLES | PLAZOS | RECURSOS NECESARIOS | FINANCIAMIENTO |
|--|---|--------|---------------------|----------------|
| Realización de las acciones 1.3.1 a 1.3.8 del Plan de Trabajo Quinquenal de la CPGyAJ. | Secretaría Técnica Con apoyo de las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes | 5 años | | |

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Fortalecer el funcionamiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia garantizando la continuidad y permanencia de su trabajo mediante el desarrollo y perfeccionamiento del marco normativo, la institucionalización de la Política de Género a implementarse en la estructura organizacional y de funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana, la observancia de los Lineamientos Estratégicos y el uso de mecanismos comunes para la aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación de políticas, productos y acciones a fin de ser la instancia que contribuye a mejorar la igualdad de género y la justicia de género en los Poderes Judiciales de la región Iberoamericana.

| INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | RESPONSABLES |
|--|---|---|
| <p>Indicadores de Resultados Directos</p> <p>% de acciones para la institucionalización de la Política de Género para 2025</p> <p>Formula: Número de acciones para la institucionalización y adopción de la Política de Género para 2025/ el acuerdo para la institucionalización y adopción de la Política de Género* 100</p> | <p>Documentos generados del cumplimiento de las acciones propuestas para las Estrategias 2.1 y 2.2 del Plan Quinquenal de Trabajo</p> | <p>Comisionada (o) Presidenta Comisionadas (os) Integrantes con apoyo de la Secretaría Técnica de la Comisión</p> |
| <p>% de reformas al marco normativo de la CJI impulsadas por la CPGyAJ para el 2025</p> <p>Formula: Número de reformas al marco normativo de la CJI impulsadas por la CPGyAJ / Número de reformas al marco normativo de la CJI * 100</p> | | |

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

| | | | | |
|---|--|---------------|----------------------------|-----------------------|
| <p>% de acciones desarrolladas para el fortalecimiento de la CPGyAJ para 2025</p> <p>Formula: Número de acciones desarrolladas para el fortalecimiento de la CPGyAJ / número de acciones realizadas por la CPGyAJ * 100</p> | | | | |
| <p>Indicador de Impacto Directo/Eficacia</p> <p><i>% de incidencia de la CPGyAJ para incorporar la PEG en el quehacer de la CJI y de los Poderes Judiciales</i></p> <p>Formula: Número de Estructuras Permanentes y Órganos de la CJI que con opinión positiva de la incidencia de la CPGyAJ para la incorporación de la PEG / Número de Estructuras Permanentes y Órganos de la CJI * 100</p> <p>Número de Poderes Judiciales integrantes de la CJI que con opinión positiva de la incidencia de la CPGyAJ para la incorporación de la PEG / Número de Poderes Judiciales integrante de la CJI * 100</p> | | | | |
| <p>Estrategia 2.1</p> | <p>Reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, dotar de atribuciones a la Comisión que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre; así como, en los Poderes Judiciales.</p> | | | |
| <p>PASOS A SEGUIR</p> | <p>RESPONSABLES</p> | <p>PLAZOS</p> | <p>RECURSOS NECESARIOS</p> | <p>FINANCIAMIENTO</p> |
| <p>Realización de las acciones 2.1.1 a 2.1.6 del Plan de Trabajo Quinquenal de la CPGyAJ.</p> | <p>Secretaría Técnica Con apoyo de las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes</p> | <p>5 años</p> | | |

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

| Estrategia 2.2 | Ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre, así como para la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales. | | | |
|--|---|--------|---------------------|----------------|
| PASOS A SEGUIR | RESPONSABLES | PLAZOS | RECURSOS NECESARIOS | FINANCIAMIENTO |
| Realización de las acciones 2.2.1 a 2.2.3 del Plan de Trabajo Quinquenal de la CPGyAJ. | Secretaría Técnica Con apoyo de las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes | 5 años | | |

Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana



Cuestiones Previas

Para el efectivo cumplimiento de los **Objetivos Estratégicos** de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia (CPGyAJ) de la Cumbre Judicial Iberoamericana (CJI) previstos en su **Planeación Estratégica**, es indispensable:

- Definir las acciones que deben llevarse a cabo respecto de cada una de las Estrategias orientadas al cumplimiento de los **Objetivos Estratégicos**.
- Establecer los plazos (corto, mediano, largo) en que deben realizarse las acciones.
- Evaluar los resultados de las acciones a través de indicadores.

En la planificación —entendida como el cálculo que precede y preside la acción pública⁵⁴— estos elementos son abordados y atendidos mediante un **Plan de Trabajo**, cuya estructura programática contemple:

1. **Objetivos Estratégicos o Ejes** (dónde queremos ir y qué resultados queremos lograr) **que atiendan a la Misión**.
2. **Estrategias o Líneas de Acción** (cómo podemos llegar hacia allá).
3. **Acciones** (qué haremos para llegar).
4. **Plazos** (cuándo lo haremos).
5. **Indicadores** (para identificar si se han obtenido los resultados esperados y, en consecuencia, contribuido el logro de los objetivos).

Desde esta perspectiva, la CPGyAJ determinó diseñar un **Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025**, cuyo objeto general es establecer estrategias comunes, criterios orientadores, objetivos, ejes temáticos, líneas de acción, acciones a corto, medio y largo plazo, y mecanismos de evaluación a seguir por la CPGyAJ de la CJI para avanzar sosteniblemente en la transversalización de la PEG, la igualdad y no discriminación al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica; en total respeto a la independencia y autonomía de dichos Poderes Judiciales. Dicho Plan será aprobado en 2020, año en curso.

La periodicidad de cinco años fijada permite vincular a cuatro Ediciones de la CPGyAJ de la CJI — Edición XX (2018-2020), Edición XXI (2020-2022), Edición XXII (2022-2024) y Edición XXIII (2024-2025)— en su proceso de diseño, gestión y evaluación para favorecer la continuidad de acciones que exige la construcción de políticas judiciales con perspectiva de género (PEG) eficaces para avanzar en la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación.

Mediante el **Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025** se busca atender algunas de las debilidades detectadas a través del *Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana* y el ejercicio para la identificación de *Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*, principalmente:

- La falta de continuidad de los productos desarrollados por el cambio en la integración de la Comisión. Al respecto, se identificó que no hay un traspaso planificado del trabajo de la Comisión.

⁵⁴ Véase. WINCHESTER, Lucy. 2011. *Políticas públicas: formulación y evaluación, Curso Internacional Planificación Estratégica y Políticas Públicas*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL, Naciones Unidas, La Antigua, Guatemala, p. 10. Disponible en Internet: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/LW_Polpub_antigua.pdf

- El poco tiempo para profundizar e implementar acciones y productos, por el tiempo de aprendizaje que conlleva cada cambio de integración de la Comisión. Esto limita la implementación de acciones que tengan un carácter más sustantivo y tengan mayor alcance para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Comisión.
- La ausencia de planificación a mediano o largo plazo permite que se adopten planes de acción diferentes en cada Edición, es decir, que haya un cambio en las prioridades en el corto plazo.
- La ausencia de evaluación —mediante el establecimiento de indicadores— y seguimiento en la implementación de los productos generado por parte de los otros países miembros de la CJI que no son parte de la Comisión. Lo que impide conocer si alcanzaron los resultados esperados.
- La falta de permanencia de acuerdos políticos y alianzas —entre actores internos y externos— vinculadas a la ejecución de una acción, el cumplimiento de su objeto y, en consecuencia, la contribución al fin de avanzar en la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación.

Se enfrenta uno de los principales desafíos inherentes a la planificación de políticas: dar continuidad y a la vez innovar —lo segundo, como resultado del involucramiento de un mayor número de actores, así como de la disponibilidad de información que da cuenta de los resultados obtenidos.

Concretamente, puede señalarse que un [Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#) permite el diseño, gestión y evaluación de acciones más sustantivas y, en ese sentido, favorece la construcción de políticas judiciales para la incorporación de la PEG.

Expuestas las razones a que atiende la temporalidad establecida, es necesario dar cuenta de los términos en que fueron definidos cada uno de los elementos que conforman su estructura programática.

Los primeros dos elementos —Objetivos Estratégicos (Ejes) y Estrategias (Líneas de Acción)— están previstos en la Planeación Estratégica de la CPGyAJ, conforme lo siguiente:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico I (O.E.I).

Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana y mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las

Estrategia I.

Desarrollar, con perspectiva de género, políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos a fin de puedan ser adoptados e implementados por los Poderes Judiciales de los países integrantes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

diversidades sexo genéricas mediante el desarrollo, implementación y evaluación con perspectiva de género de políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos para promover la igualdad y la justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.

Objetivo Estratégico 2 (O.E.2).

Fortalecer el funcionamiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia garantizando la continuidad y permanencia de su trabajo mediante el desarrollo y perfeccionamiento del marco normativo, la institucionalización de la Política de Género en la Cumbre Judicial Iberoamericana y los Poderes Judiciales, la observancia de los Lineamientos Estratégicos y el uso de mecanismos comunes para la aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación de sus políticas, productos y acciones, a fin de ser la instancia que contribuye a mejorar la igualdad y la justicia de género en el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y en los Poderes Judiciales de los países integrantes.

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estrategia 2.

Crear espacios continuos de formación, capacitación, reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre.

Estrategia 3.

Fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, respetando su independencia.

Estrategia 1.

Reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, dotar de atribuciones a la Comisión que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre; así como, en los Poderes Judiciales.

Estrategia 2.

Ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre, así como para la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales.

La definición del tercer aspecto, relativo a la identificación y determinación de las acciones para el cumplimiento de cada una de las Estrategias, se realizó tomando en consideración:

- Las líneas de acción de la *Política de Igualdad de Género a implementar en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana.*

- Las acciones y productos generados por la CPGyAJ que constituyen buenas prácticas para la incorporación de la PEG y, en consecuencia, inciden en la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación de acuerdo con los hallazgos del *Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana*.
- Las acciones que se derivan del documento *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes para incorporar la Perspectiva de Género, la Igualdad y No Discriminación*.
- Otras acciones que resulten eficaces para el cumplimiento de los dos Objetivos Estratégicos y las cinco Estrategias que contempla la Planeación Estratégica de la CPGyAJ de la CJI.
- Recomendaciones emitidas por Organismos Internacionales de Protección a los Derechos Humanos aplicables a la incorporación de la PEG en el ámbito judicial.

El cuarto aspecto, correspondiente al establecimiento de los plazos para realizar las acciones atendió, en primer término, a su naturaleza y grado de complejidad y, en segundo lugar, a la interrelación existente entre dos o más acciones que puede exigir su gestión simultánea o escalonada.

Al respecto es importante señalar que el [Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#) contempla acciones que deberán realizarse en:

- Corto plazo (un año)
- Mediano plazo (dos a tres años) y
- Largo plazo (cuatro a cinco años)

Finalmente, para el diseño de los indicadores es necesario, como se refirió previamente, determinar el tipo de evaluación que se realizará.

De acuerdo con el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la evaluación puede clasificarse⁵⁵ con base en los criterios siguientes:

- *Objeto de la evaluación*. Lo que permite pronunciarse en respecto de distintos ámbitos de las intervenciones gubernamentales: **i)** evaluación de políticas públicas; **ii)** evaluación de programas públicos; **iii)** evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas y; **iv)** evaluación del desempeño individual.
- *Propósito de la evaluación*. Partiendo del hecho que, en términos generales el propósito de la evaluación es generar información para la toma de decisiones relacionadas con la asignación de los recursos públicos —a acciones, programas y políticas públicas concretas— y/o la rendición de cuentas respecto del cumplimiento de los objetivos que ésta perseguía, la evaluación del desempeño gubernamental atiende a fines diversos que incluyen desde la retroalimentación de los resultados hasta el seguimiento específico de metas asociadas a planes de intervención pública (entres éstos, los procesos de planeación estratégica).

⁵⁵ Véase. ARMIJO, Marianela. 2011... *Op. Cit.* Infra no. 79, pp. 10-12.

Desde esta perspectiva, se establece que la evaluación para el caso de las políticas y programas públicos tiene como principal propósito el mejoramiento de la eficacia (logro de objetivos perseguidos) y eficacia en función de la economía de los recursos utilizados.

Mientras que, en el caso del desempeño de las entidades públicas la evaluación está orientada a la toma de decisiones asociadas con las estrategias públicas a fin de: alcanzar mejores resultados; favorecer una gestión de los procesos implementados para alcanzar los resultados que sea más eficiente; facilitar la rendición de cuentas a la población objetivo de las intervenciones públicas, así como al resto de la población y/o grupos de interés y; contar con una herramienta para los procesos de presupuestación.

- *Mandantes de la evaluación.* Con base en el elemento relativo a quienes llevan a cabo la evaluación, ésta se puede considerar externa cuando es realizada por entes que no pertenecen a la entidad pública a evaluar y tienen independencia respecto de la misma, e interna cuando es implementada por la entidad pública, a través de cualquiera de sus instancias y/ u órganos colaborativos.
- *Etapas de la intervención.* De acuerdo con la etapa de la acción o intervención pública a evaluar el proceso de evaluación puede considerarse: **i)** evaluación *ex ante*, en tanto que se realiza de forma previa a la implementación de la acción pública, en la que se incluyen los estudios del diseño de programas y acciones similares; **ii)** evaluación de procesos, dado que se realiza durante la intervención pública a evaluar y guarda relación con el uso de recursos para el cumplimiento de objetivos y, en función de ello, con realizar los ajustes que resulten necesarios a lo programado y; **iii)** evaluación *ex post*, toda vez que tiene lugar tras la conclusión de la intervención pública a evaluar y, en consecuencia, conlleva un análisis y pronunciamiento sobre los resultados inmediatos e intermedios obtenidos e impactos finales.

Retomando los criterios expuestos, la evaluación a implementar respecto del [Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#) se clasifica, en términos generales, como una evaluación de gestión (objeto) orientada al desempeño (propósito) que se realizará de forma interna (mandantes).

Por lo que hace a la etapa de intervención, tendrá aplicabilidad en momentos distintos dado que considera acciones que se encuentran en distintas etapas (diseño, gestión e implementación).

La delimitación del objeto de la evaluación referida atiende, sustancialmente, a que de acuerdo con los resultados del *Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana*, si bien la CPGyAJ de la CJJ ha diseñado e implementado algunas acciones y productos que constituyen buenas prácticas para la incorporación de la PEG, aún no es posible establecer que éstas atiendan a políticas judiciales integrales que comprendan un proceso que incluya los elementos siguientes: análisis y respuesta de la agenda política, formulación de la política, procesos de decisión, implementación y evaluación.⁵⁶

De acuerdo con el *Diagnóstico* referido la mayoría de las acciones y/o productos de la CPGyAJ se encuentran en la etapa de diseño y, en los casos que éste concluyó, está pendiente su implementación y/o evaluación. Debido a ello, no es posible realizar una evaluación que tenga por objeto medir los resultados e impacto en el cumplimiento de los objetivos perseguidos.

⁵⁶ Véase. WINCHESTER, Lucy. 2011. *Op. Cit.* Supra. No. 54. pp.16-23.

En ese sentido, dado el momento en que se encuentran los trabajos de la CPGyAJ lo que resulta más idóneo es una evaluación que permita ofrecer información para la toma de decisiones orientada a incidir en el cumplimiento de los objetivos, mejorar la gestión de los procesos y favorecer el cumplimiento del principio de rendición de cuentas y, en relación con éste, el ejercicio del derecho a la información.

De acuerdo con lo anterior, para efectos del presente [Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#) los indicadores de resultado se limitan a dar cuenta del cumplimiento formal de las acciones previstas, es decir, de su realización. Por ello, los indicadores considerados son de carácter cuantitativo y no cualitativo y/o de impacto.

Los indicadores son construidos con una fórmula en la que el numerador es el resultado del trabajo de cumplimiento (variable 1 y el denominador es lo que se tiene (variable 2):

$$\frac{\text{Variable 1}}{\text{Variable 2}} * 100 = \text{porcentaje de cumplimiento}$$

Como ejemplo puede señalarse que la acción relativa a “Impulsar la adopción del “Modelo de incorporación de la Perspectiva de Género en las Sentencias” tendrá como indicador el número de Poderes Judiciales que de forma previa al Plan habían adoptado el Modelo / el número de Poderes Judiciales que lo adoptaron de forma posterior a la aprobación del Plan *100.

Suponiendo que, de forma previa a la aprobación de este Plan, sólo 9 de los 23 países cuyos Poderes Judiciales integran la CJI hubiera adoptado el Modelo referido y, tras su aprobación, el total de países que lo hubieran adoptado es de 18, la fórmula es la siguiente:

$$(18/9) * 100 = 200\%$$

De acuerdo con lo anterior, podría señalarse que aumentó en un 200% la variable inicial de Poderes Judiciales que han adoptado el Modelo en cuestión.

Por último, es importante insistir en la delimitación del objeto de la evaluación de las acciones consideradas en el [Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025](#). Retomando el ejemplo anterior, la evaluación de cumplimiento se limitará a dar cuenta del número de Poderes Judiciales que han adoptado el Modelo y, en ese sentido, proporcionará información para la toma de decisiones orientada a incrementar el número de países que se sumen a dicha iniciativa.

En términos de lo expuesto, la evaluación no implicará un análisis y pronunciamiento respecto de los resultados que han alcanzado los Poderes Judiciales con motivo de la aplicación del Modelo, es decir, no da cuenta de la eficacia del Modelo para la incorporación de la PEG y, como fin último de éste para avanzar en la tutela del Derecho a la Igualdad y la No Discriminación.

Una evaluación que tenga por objeto medir el impacto podrá realizarse en un segundo momento cuando haya un avance más significativo en la construcción de políticas judiciales con PEG.

Estructura Programática

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--|---|---|---|------------|---------|-------|---|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO I (O.E.I)⁵⁸ | <p>Estrategia I.1 Desarrollar, con perspectiva de género, políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos a fin de puedan ser adoptados e implementados por los Poderes Judiciales de los países integrantes.</p> | <p><i>I.1.1 Impulsar la incorporación de la PEG en los productos de los Grupos de Trabajo de la CJI.⁵⁹</i></p> | <p>Para las Ediciones XXI, XXII y XXXIII de la CJI todos los productos de los Grupos de Trabajo tienen PEG.</p> | Permanente | | | <p>Productos de la Edición XXI de los Grupos de Trabajo de la CJI con PEG / Productos de la Edición XXI de los Grupos de Trabajo de la CJI *100</p> <p>Productos de la Edición XXII de los Grupos de Trabajo de la CJI con PEG / Productos de la Edición XXII de los Grupos de Trabajo de la CJI *100</p> <p>Productos de la Edición XXIII de los Grupos de Trabajo de la CJI con PEG / Productos de la Edición XXIII de los Grupos de Trabajo de la CJI *100</p> |

⁵⁷ O.E. Se refiere a Objetivo Estratégico.

⁵⁸ O.E.I. De acuerdo con la Planeación Estratégica de la CPGyAJ de la CJI el O.E.I. es: Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana y mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas mediante el desarrollo, implementación y evaluación con perspectiva de género de políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos para promover la igualdad y la justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.

⁵⁹ Tomar en consideración las recomendaciones establecidas en el *Diagnóstico. Véase. Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, Ficha 5, pp. 28-29.

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--------------------|-------------|--|--|-------|---------|-------|--|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | 1.1.2 Impulsar reformas al marco normativo de la CJI orientadas a incorporar el principio de paridad en la integración de las estructuras y órganos permanentes de la CJI. ⁶⁰ | Para el 2025 hay al menos una reforma a las Normas de Funcionamiento de la CJI orientadas a incorporar el principio de paridad en la integración de sus estructuras y órganos permanentes. | | | X | Número de reformas a las Normas de Funcionamiento de la CJI orientadas a incorporar el principio de paridad en la integración de sus estructuras y órganos permanentes/ Normas de Funcionamiento de la CJI *100 |
| | | 1.1.3 Actualizar la “Guía Interactiva de estándares internacionales sobre derechos de las mujeres”. ⁶¹ | Para 2023 se ha actualizado la “Guía Interactiva de estándares internacionales sobre derechos de las mujeres”. | | X | | Derechos humanos que conforman la Guía Interactiva actualizados con la incorporación de estándares internacionales / Derechos Humanos que conforman la Guía Interactiva *100 |
| | | 1.1.4 Elaborar el Estudio Estadístico sobre la Participación de las Mujeres en la Cumbre Judicial Iberoamericana para las Ediciones XXI a XXIII. ⁶² | Para 2025 se cuentan con un Estudio Estadístico sobre la Participación de las Mujeres en la CJI Ediciones XXI a XXIII. | | | X | Estudio Estadístico sobre la Participación de las Mujeres en la CJI a para las Ediciones XXI a XXIII / Acuerdo para elaborar Estudio Estadístico sobre la Participación de CJI XXI a XXIII * 100 |
| | | 1.1.5 Emitir criterios orientadores para favorecer la incorporación de la PEG por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI. ⁶³ Promover su adopción por parte de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI. | Para 2023 se han emitido criterios orientadores para favorecer la incorporación de la PEG por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI. | | | X | Criterios orientadores emitidos para favorecer la incorporación de la PEG por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI / Acuerdo para emitir criterios orientadores para favorecer la incorporación de la PEG por |

⁶⁰ *Ibidem.*, Ficha 31, pp. 72-76.

⁶¹ *Idem.* Ficha 22, pp.55-56

⁶² *Idem.*, Ficha 31, pp. 72-76.

⁶³ De acuerdo con los ámbitos incluidos en el “Reporte sobre Prácticas con Perspectiva de Género en el Poder Judicial” elaborado por la CPGyAJ de la CJI.

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--------------------|---|--|--|------------|---------|-------|---|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | | | | | | parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI *100 |
| | | 1.1.6 Promover que la Asamblea Plenaria de la CJI exhorte a los Poderes Judiciales que la integran para incrementar la participación de mujeres como Representantes de los Poderes Judiciales ante la CJI. ⁶⁴ Edición XXI, XXII y XXIII. | Para 2025 se incrementa en un 20% la participación de mujeres como Representantes de los Poderes Judiciales ante la CJI respecto del porcentaje vigente en la Edición XX. | Permanente | | | Número de mujeres Representantes de los Poderes Judiciales ante la CJI en 2025/ Número de mujeres Representantes de los Poderes Judiciales ante la CJI en la Edición XX *100 |
| | Estrategia 2. Crear espacios continuos de formación, capacitación, reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre. | 1.2.1 Realizar cursos, seminarios y/o diplomados en materia de incorporación de la perspectiva de género y tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación en el ámbito de la impartición de justicia. Se buscará priorizar la utilización de modalidades que favorezcan la mayor participación posible de personal judicial y tengan valor curricular. | Para el 2025 realizar al menos dos cursos, seminarios y/o diplomados en materia de incorporación de la perspectiva de género y tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación en el ámbito de la impartición de justicia. | Permanente | | | Número de cursos, seminarios y/o diplomados en materia de incorporación de la perspectiva de género y tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación en el ámbito de la impartición de justicia realizados a 2025 / Número de cursos, seminarios y/o diplomados en materia de incorporación de la perspectiva de género y tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación en el ámbito de la impartición de justicia comprometidos a 2025 *100 |

⁶⁴ Tomar en consideración las recomendaciones establecidas en el Diagnóstico. Véase. Diagnóstico del estado de acción... **Op. Cit.** Supra No. 32, Ficha 31, pp. 72-76.

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--------------------|-------------|--|--|-------|---------|-------|---|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | <p>1.2.2 Impulsar ediciones del Laboratorio sobre Mecanismos de Protección de los Derechos de las Mujeres en las Américas.⁶⁵</p> <p>Se buscará incluir entre las y los ponentes a representantes del Comité de expertas de MESECVI, CIM, CIDH, Corte IDH, ONU Mujeres y UNICEF.</p> | <p>Para 2025 se han realizado dos ediciones del Laboratorio sobre Mecanismos de Protección de los Derechos de las Mujeres en las Américas.</p> | | | X | <p>Número de Ediciones del Laboratorio sobre Mecanismos de Protección de los Derechos de las Mujeres en las Américas realizadas a 2025 / Número de Ediciones del Laboratorio sobre Mecanismos de Protección de los Derechos de las Mujeres en las Américas comprometidas a 2025 * 100</p> |
| | | <p>1.2.3 Elaborar e implementar el “Portal de Sentencias. Recopilación, clasificación y sistematización de sentencias con perspectiva de género”.⁶⁶</p> | <p>Para 2024 se cuentan con un “Portal de Sentencias. Recopilación, clasificación y sistematización de sentencias con perspectiva de género” y para 2025 el 30% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI han registrado sentencias.</p> | | | X | <p>“Portal de Sentencias. Recopilación, clasificación y sistematización de sentencias con perspectiva de género” en 2024 / Acuerdo para crear el “Portal de Sentencias. Recopilación, clasificación y sistematización de sentencias con perspectiva de género” * 100</p> <p>Poderes Judiciales integrantes de la CJI que han registrado sentencias en el “Portal de Sentencias. Recopilación, clasificación y sistematización de sentencias con perspectiva de género” para 2025/ Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100</p> |

⁶⁵ *Ibidem.*, Ficha 41, pp. 100-102.

⁶⁶ *Idem.*, Ficha 29, pp. 68-70.

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--------------------|--|---|---|------------|---------|-------|---|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | Estrategia I.3 Fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, respetando su independencia. | <i>1.3.1 Impulsar la adopción del “Modelo de incorporación de la Perspectiva de Género en las Sentencias” por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI.⁶⁷</i> | Para 2025 el 40% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI han adoptado el “Modelo de incorporación de la Perspectiva de Género en las Sentencias” por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI. | | | X | Poderes Judiciales que integran la CJI que han adoptado el Modelo o cuentan con un modelo propio para la incorporación de la PEG a 2025 / Poderes Judiciales que integran la CJI *100 |
| | | <i>1.3.2 Realizar la entrega del “Premio a la Igualdad: Reconocimiento Iberoamericano de Sentencias con Perspectiva de Género” en el marco de las Asambleas Plenarias de la CJI.⁶⁸</i> <i>Incluir en el proceso de evaluación a representantes del Comité de expertas de MESECVI, CIM, CIDH, Corte IDH, ONU Mujeres y UNICEF.</i> | En las Asambleas Plenarias de las Ediciones XXI, XXII y XXIII se ha entregado el “Premio a la Igualdad: Reconocimiento Iberoamericano de Sentencias con Perspectiva de Género” | Permanente | | | Número de Premios entregados en las Ediciones XXI, XXII y XXIII de la CJI / Número de Asambleas Plenarias realizadas en las Ediciones XXI, XXII y XXIII de la CJI *100 |
| | | <i>1.3.3 Impulsar que la Asamblea Plenaria apruebe la habilitación y actualización del portal web del PLIEJ con el objeto de registrar y poner a disposición información y estadísticas judiciales con PEG por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI.⁶⁹</i> | Al final de la Edición XXI de la CJI el PLIEJ está habilitado y actualizado para registrar y poner a disposición información y estadísticas judiciales con PEG por parte de los Poderes Judiciales que integran la CJI. | | X | | PLIEJ actualizado para registrar y poner a disposición información y estadísticas judiciales con PEG / PLIEJ * 100 |

⁶⁷ *Idem.*, Ficha 3, pp. 23-25

⁶⁸ *Idem.*, Ficha 6, pp. 30-31.

⁶⁹ *Idem.*, Ficha 10, pp. 37-38.

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--------------------|-------------|---|---|-------|---------|-------|--|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | 1.3.4 Impulsar que los Poderes Judiciales integrantes de la CJI registren y pongan a disposición información y estadísticas judiciales con PEG en el portal web del PLIEJ. | Para 2025 el 40% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI han registrado información y estadísticas judiciales con PEG en el portal web del PLIEJ. | | | X | Número de Poderes Judiciales integrantes de la CJI que han registrado información y estadísticas judiciales con PEG en el portal web del PLIEJ para 2025 / Número de Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100 |
| | | 1.3.5 Impulsar la actualización del “Mapa de Género de los sistemas judiciales de la región iberoamericana”. ⁷⁰ | Para 2023 el 80% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI forman parte del “Mapa de Género de los sistemas judiciales de la región iberoamericana”. | | X | | Poderes Judiciales integrantes de la CJI que forman parte del “Mapa de Género de los sistemas judiciales de la región iberoamericana” para 2025 / Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100 |
| | | 1.3.6 Impulsar la adopción del “Diagnóstico sobre la Igualdad de Género en el Poder Judicial. Guía Metodológica” por parte de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI. ⁷¹ | Para 2023 el 30% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI han adoptado el “Diagnóstico sobre la Igualdad de Género en el Poder Judicial. Guía Metodológica”. | | X | | Poderes Judiciales integrantes de la CJI que han adoptado el “Diagnóstico sobre la Igualdad de Género en el Poder Judicial. Guía Metodológica” / Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100 |
| | | 1.3.7 Actualizar la “Guía Interactiva de estándares internacionales sobre derechos de las mujeres”. ⁷² | Para 2023 la “Guía Interactiva de estándares internacionales sobre derechos de las mujeres” está actualizada. | | X | | Estándares que conforman la Guía Interactiva actualizados / Estándares que conforman la Guía Interactiva *100 |

⁷⁰ *Idem.*, Ficha 17, pp. 47-48.

⁷¹ *Idem.*, Ficha 20, pp. 52-53.

⁷² *Idem.*, Ficha 22, pp. 55-56.

| O.E. ⁵⁷ | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|--------------------|-------------|---|--|-------|---------|-------|--|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | 1.3.8 Impulsar la adopción del “Protocolo Modelo para la Prevención y Atención del Acoso Sexual en los Poderes Judiciales de Iberoamérica y Declaración Iberoamericana para prevenir, sancionar y erradicar el acoso sexual de los Poderes Judiciales de Iberoamérica”. ⁷³ | Para 2023 el 30% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI han adoptado y adaptado el “Protocolo Modelo para la Prevención y Atención del Acoso Sexual en los Poderes Judiciales de Iberoamérica y Declaración Iberoamericana para prevenir, sancionar y erradicar el acoso sexual de los Poderes Judiciales de Iberoamérica”. | | X | | Poderes Judiciales integrantes de la CJI que han adoptado y adaptado el “Protocolo Modelo para la Prevención y Atención del Acoso Sexual en los Poderes Judiciales de Iberoamérica y Declaración Iberoamericana para prevenir, sancionar y erradicar el acoso sexual de los Poderes Judiciales de Iberoamérica”. / Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100 |
| | | 1.3.9 Impulsar el “Registro Iberoamericano de femicidios/feminicidios”. ⁷⁴ | Para 2024 se cuentan con un “Registro Iberoamericano de femicidios/feminicidios” y para 2025 el 30% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI han registrado la información correspondiente. | | | X | “Registro Iberoamericano de femicidios/feminicidios” en 2024 / Acuerdo para crear el “Registro Iberoamericano de femicidios/feminicidios” * 100 Poderes Judiciales integrantes de la CJI que han registrado información en el “Registro Iberoamericano de femicidios/feminicidios” para 2025/ Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100 |

⁷³ *Idem.*, Ficha 38, pp. 94-96.

⁷⁴ *Idem.*, Ficha 35, pp. 87-89.

| O.E | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|---|--|--|---|-------|---------|-------|--|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 (O.E.2) ⁷⁵ | Estrategia 2.1 Reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyA) como estructura permanente de la CJI. Así como, dotar de atribuciones a la Comisión que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre; así como, en los Poderes Judiciales. | 2.1.1 Promover el cumplimiento de la “Política de Género a implementarse en la estructura organizacional y de funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana”. ⁷⁶ | Para el 2025 el 40% de las acciones y productos de los Órganos de la CJI están vinculados a los Lineamientos de la Política. | | | X | Número de acciones y productos de los órganos de la CJI vinculados al cumplimiento de los Lineamientos de la Política ⁷⁷ / Número de acciones y productos de los órganos de la CJI *100 |
| | | 2.1.2 Promover de manera permanente el cumplimiento de la “Política de Igualdad de Género a implementar en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana”. ⁷⁸ | Para el 2025 el 60% de los Poderes Judiciales integrantes de la CJI realizaron al menos una acción o producto vinculado al cumplimiento de la Política. | | | X | Poderes Judiciales integrantes de la CJI que realizaron una acción o producto vinculado al cumplimiento de la Política / Poderes Judiciales integrantes de la CJI *100 |
| | | 2.1.3 Impulsar y proponer modificaciones a la normatividad de la CJI a fin de ampliar las atribuciones de la CPGyA), así como establecer la reelección o sustitución escalonada de al menos dos de las Comisionadas integrantes que garantice la continuidad del trabajo de la Comisión y potencialice los procesos de traspaso de conocimiento. | Para 2023 se cuenta con normatividad de la CJI que amplía las atribuciones de la CPGyA) y establece la reelección o sustitución escalonada de al menos dos de las Comisionadas. | | X | | Normatividad reformada / Normatividad de la CJI * 100 |

⁷⁵ O.E.2. De acuerdo con la Planeación Estratégica de la CPGyA) de la CJI el O.E.2. es: Fortalecer el funcionamiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia garantizando la continuidad y permanencia de su trabajo mediante el desarrollo y perfeccionamiento del marco normativo, la institucionalización de la Política de Género en la Cumbre Judicial Iberoamericana y los Poderes Judiciales, la observancia de los Lineamientos Estratégicos y el uso de mecanismos comunes para la aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación de sus políticas, productos y acciones, a fin de ser la instancia que contribuye a mejorar la igualdad y la justicia de género en el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y en los Poderes Judiciales de los países integrantes.

⁷⁶ Para tal efecto tomar en consideración las recomendaciones establecidas en el *Diagnóstico. Véase. Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, Ficha 1, pp. 17-19.

⁷⁷ PTQ: se refiere al presente Plan de Trabajo Quinquenal de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana.

⁷⁸ Para tal efecto tomar en consideración las recomendaciones establecidas en el *Diagnóstico. Véase. Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, Ficha 2, pp. 20-22.

| O.E | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|-----|-------------|---|--|-------|---------|-------|--|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | 2.1.4 Establecer mecanismos que permitan a las nuevas Comisionadas integrantes de la CPGyAJ tener un proceso de inducción al trabajo de la Comisión, conocer sus objetivos, sus alcances, los productos y el estado que guardan. Dando preferencia al uso de herramientas tecnológicas que permitan agilizar dichos procesos y hacerlos compatibles con sus actividades jurisdiccionales. | Al final de la Edición XXI de la CJI se cuenta con mecanismos que permitan a las nuevas Comisionadas integrantes de la CPGyAJ tener un proceso de inducción al trabajo de la Comisión, conocer sus objetivos, sus alcances, los productos y el estado que guardan. | X | | | Mecanismos de inducción para las Comisionadas / Acuerdo para crear mecanismos de inducción para las Comisionadas * 100 |
| | | 2.1.5 Impulsar una Alianza Estratégica Iberoamericana para el combate y erradicación del femicidio/feminicidio. Se buscará la participación de representantes del Comité de expertas de MESECVI, CIM, CIDH, Corte IDH, ONU Mujeres y UNICEF. | Para 2025 se cuenta con una Alianza Estratégica Iberoamericana para el combate y erradicación del femicidio/feminicidio. | | | X | Alianza Estratégica Iberoamericana para el combate y erradicación del femicidio/feminicidio / Acuerdo para impulsar una Alianza Estratégica Iberoamericana para el combate y erradicación del femicidio/feminicidio *100 |
| | | 2.1.6 Impulsar a través de la Asamblea Plenaria la suscripción de Acuerdos con actores estratégicos que favorezcan el posicionamiento político de la CPGyAJ como instancia clave para la incorporación de la PEG en el ámbito de la impartición de justicia en la región iberoamericana. | Para 2025 se cuenta con dos Acuerdos con actores estratégicos para la incorporación de la PEG al interior y en el quehacer que realizan la CJI y los Poderes Judiciales que la integran. | | | X | Acuerdos con actores estratégicos para la incorporación de la PEG al interior y en el quehacer que realizan la CJI y los Poderes Judiciales que la integran suscritos para 2025 / Número de Acuerdos con actores estratégicos para la incorporación de la PEG al interior y en el quehacer que |

| O.E | ESTRATEGIAS | ACCIONES | METAS | PLAZO | | | INDICADORES |
|---|--|--|---|-------|---------|---|--|
| | | | | Corto | Mediano | Largo | |
| | | Se buscará la participación de representantes del Comité de expertas de MESECVI, CIM, CIDH, Corte IDH, ONU Mujeres y UNICEF. | | | | | realizan la CJI y los Poderes Judiciales que la integran comprometidos para 2025 * 100 |
| | Estrategia 2.2 Ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre, así como para la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales. | 2.2.1 Elaborar un manual sobre el funcionamiento, las acciones y los productos de la CPGyAJ. | Para 2021 se cuenta con un manual sobre el funcionamiento, las acciones y los productos de la CPGyAJ. | X | | | Manual sobre el funcionamiento, las acciones y los productos de la CPGyAJ / Acuerdo para elaborar el Manual sobre el funcionamiento, las acciones y los productos de la CPGyAJ * 100 |
| 2.2.2 Realizar, en conjunto con la SP y la SPT, reuniones con las y los Coordinadores Nacionales y los Grupos de Trabajo para brindar el acompañamiento y asesoría técnica para la incorporación de la PEG. | | Para las Ediciones XXI, XXII y XXXIII se realizan reuniones, en conjunto con la SP y la SPT, con los Coordinadores Nacionales y los Grupos de Trabajo y la CPGyAJ para brindar el acompañamiento y asesoría técnica para la incorporación de la PEG. | Permanente | | | Número reuniones realizadas / Número de reuniones comprometidas * 100 | |
| 2.2.3 Impulsar en conjunto con la Secretaría Permanente y la CCIS mecanismos o lineamientos para el monitoreo y evaluación de las acciones y productos con PEG que se implementan al interior de la CJI y los Poderes Judiciales para la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación. | | Al término de la XXIII Edición de la CJI se cuenta con mecanismos o lineamientos para el monitoreo y evaluación de las acciones y productos con PEG que se implementan al interior de la CJI y los Poderes Judiciales para la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación. | X | | | Mecanismos o lineamientos para el monitoreo y evaluación / Acuerdo para impulsar mecanismos o lineamientos para el monitoreo y evaluación * 100 | |

ANEXOS

Anexo I. Formulación de la Planeación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas, en la literatura hay diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hay esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad.⁷⁹

Por ello, la Planeación Estratégica es una herramienta que permite el establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas.⁸⁰ Desde esta perspectiva, la formulación de la Planeación Estratégica debe identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional de la CPGyAJ, tales como la definición de la Visión, Misión, Valores y/o Principios, Actores Estratégicos, Objetivos (largo plazo), Estrategias, metas e indicadores.

Así, la Planeación Estratégica busca facilitar el análisis de los aspectos claves que inciden en la gestión de la CPGyAJ. Es decir, al tipo de productos le corresponde hacerse cargo de acuerdo a su misión, la búsqueda de los mejores mecanismos que permitan implementar dichos productos con la mejor relación coste/beneficio y los resultados que es posible comprometer a partir de su implementación.⁸¹

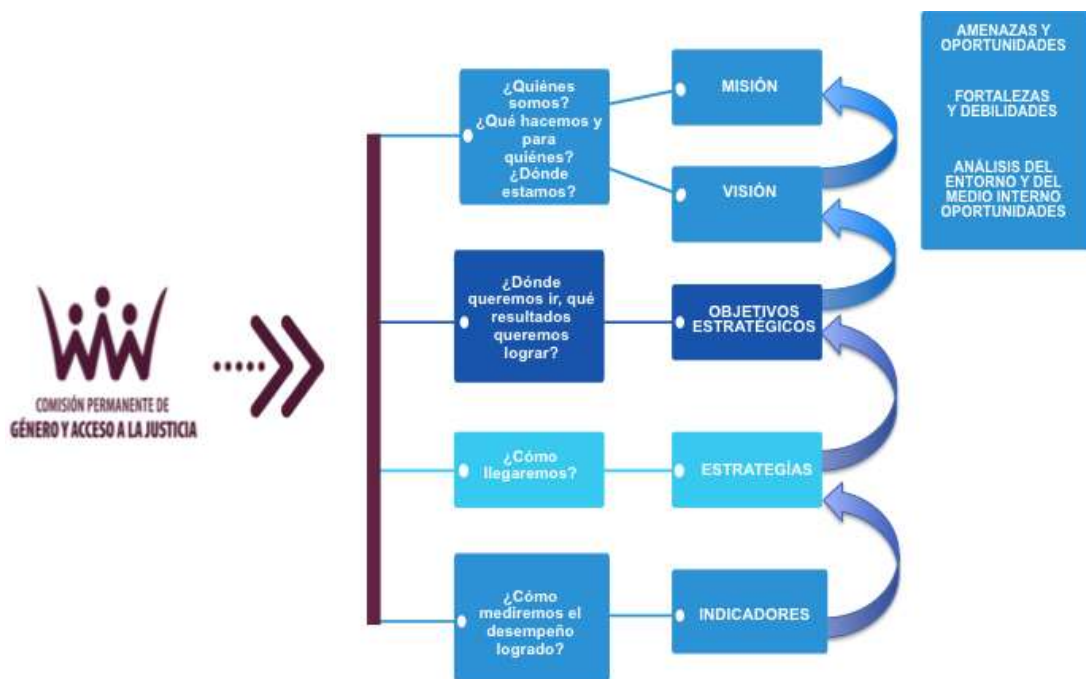


Ilustración 11. Fases del proceso de Planificación Estratégica. **Fuente.** Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño^{SEP} en el Sector Público.

⁷⁹ Véase. ARMILJO, Marianela. 2011. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño^{SEP} en el Sector Público*, Serie Manuales N° 69, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago, Chile, p. 18. ISBN: 978-92-1-121774-2. Disponible en Internet: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

⁸⁰ *Idem.*

⁸¹ *Ibidem.*, p. 17.

Revisión de la Misión

El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la CJI debe responder a las personas usuarias y a la ciudadanía.⁸² Formular la misión tiene que ver con las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos?

La misión es una descripción de la razón de ser de la CPGyAJ, establece su “quehacer” institucional, los productos que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de Comisiones o estructuras de la Cumbre y justifican su existencia.⁸³

En el proceso de Planeación Estratégica la fase relativa a la misión puede consistir en un ejercicio de definición de la misma o bien de revisión o actualización en el caso que ya exista.⁸⁴ Una misión bien formulada no se debe confundir con los objetivos de la CPGyAJ. La declaración de Misión describe el concepto de la Comisión, la naturaleza de sus funciones y productos. Una misión bien formulada debe tener las siguientes características⁸⁵:

- *Clara*, es decir, que pueda ser fácilmente comprendida y transmitida.
- *Concisa*, que pueda ser recordada fácilmente por cualquier integrante.
- *Representativa* de la cultura de la CJI.
- *Entendible* para que pueda ser una buena guía para la acción.
- *Realista*, que es la razón que justifica la existencia de la CPGyAJ.
- *Adaptable*, es decir, las integrantes deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad.
- *Participativa*, que refleje un amplio consenso de las integrantes.
- *Diferenciada* de otras Comisiones o estructuras de la Cumbre, que deje claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la CPGyAJ y las razones de su existencia.
- *Abierta al futuro*, que tenga la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente.
- *Motivadora*, es decir, capaz de movilizar a las integrantes. La CPGyAJ debe tener la intención y la capacidad de vivir de acuerdo a la formulación de su misión.

Adicionalmente, se pueden incluir en la misión los valores, principios y creencias que guían a la Comisión, que comparten sus integrantes y que configuran lo que se denomina la cultura organizacional. ¿En qué creemos? ¿Qué valores básicos compartimos como Comisión? Los principios y valores guían y caracterizan encarnan y su compromiso de transformación cultural de la Comisión.

De acuerdo con las Normas Internas de la CPGyAJ, la naturaleza de la Comisión es la siguiente:

La Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana es un órgano dependiente de la Asamblea Plenaria de la Cumbre Judicial Iberoamericana cuyo objetivo es dar seguimiento al proceso de transversalización de la perspectiva de género en todo el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y

⁸² *Ibidem.*, p. 29.

⁸³ *Idem.*

⁸⁴ *Idem.*

⁸⁵ *Cfr.* Interarts. 2012... *Op. Cit.*, supra No. 28, p. 16.

desarrollar proyectos y propuestas que permitan la incorporación de la perspectiva de género al interior de los Poderes Judiciales.

En cumplimiento de sus objetivos, la Comisión respetará la autonomía e independencia de cada Poder Judicial.⁸⁶

La CPGyAJ no tiene definida la misión. Por ello, mediante la entrevista con las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes, así como con la Secretaría Técnica de la Comisión, se preguntó: ¿Qué es la Comisión? ¿Cuáles son sus principios o valores? Obteniendo la siguiente información:

| Propósito | Personas destinatarias |
|--|---|
| Transversalizar la PEG Ser un órgano político. El reconocimiento de los derechos humanos, con énfasis en el derecho a la igualdad y la no discriminación. Garantizar el acceso a la justicia. | Mujeres, niñas y adolescentes. Víctimas de violencia de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas. |
| Ámbitos de Actuación | Valores/Principios |
| Al interior de la CJI y en los Poderes Judiciales integrantes. La región Iberoamericana, por conducto de los Poderes Judiciales. | Universalidad Igualdad No discriminación Dignidad Respeto a la independencia de los Poderes Judiciales Experiencias comunes Erradicación de la violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes. Acceso a la justicia. El avance de las mujeres. Enfoque integral de derechos humanos Enfoque de interseccionalidad Estándares internacionales Empatía y respeto Cooperación y trabajo en equipo Conocimiento técnico Tolerancia |

Asimismo, a partir de la reunión virtual del 9 de julio, con las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y la Secretaría Técnica de la Comisión, se consensaron modificaciones a la propuesta de Misión en el borrador presentado para quedar de la siguiente manera:

Propuesta de Misión.

Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana; así como, mejorar el acceso a la justicia de las personas, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas, mediante la transversalización de la perspectiva de género en todo el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y al interior de los Poderes Judiciales integrantes, respetando su independencia.

⁸⁶ CPGyAJ de la CJI, Normas Internas de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia. Disponible en internet: <http://www.cumbrejudicial.org/normativa-comision-de-genero>

Por ello, la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana desarrolla políticas, productos y acciones sustentados en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos. La Comisión basa su trabajo en la empatía, el respeto, la cooperación, el intercambio de experiencias comunes y el trabajo en equipo.

Es importante señalar que, la misión se sitúa en la cúspide del esquema de objetivos de la CPGyAJ. Todo lo que hace la Comisión debe estar supeditado a la misión y cualquiera que sea nuestra actividad, debe analizarse y se justifica a la luz de su coherencia y contribución al cumplimiento de la misión. Por esta razón, la misión es la base fundamental para la formulación de objetivos y metas de la Comisión.⁸⁷

Revisión de la Visión

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la CPGyAJ que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la Comisión. Por ello, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas en el largo plazo. El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la Comisión, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas integrantes de la Comisión. Suele también considerarse adecuado que la visión exprese la contribución que se hace a la sociedad.⁸⁸ Responde a la pregunta:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados queremos lograr?

Es importante señalar que, la Visión en el proceso de Planeación Estratégica:

- *Compromete públicamente* las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- *Permite distinguir y visualizar el carácter público* y cómo la intervención se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- *Complementa el efecto comunicacional de la misión* y enmarca el quehacer en los valores que la sociedad espera de los Poderes Judiciales.

En el proceso de Planeación Estratégica los objetivos estratégicos deben ser coherentes con las aspiraciones, valores y posicionamiento que espera lograr, es decir, con la Visión.⁸⁹

Como se explicó en el apartado Metodológico, el 20 de febrero del presente año durante la Quinta Reunión de las Comisionadas de la CPGyAJ, Edición XX de la CJI, se trabajó en la conceptualización de la Visión de la CPGyAJ. A partir de la propuesta de Misión alcanzada se realizó una primera propuesta. Asimismo, el 9 de julio se tuvo reunión virtual con las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y la Secretaría Técnica de la Comisión; en dicha reunión se aprobó hacerle modificaciones a la propuesta de borrador presentada para quedar en los siguientes términos:

⁸⁷ Luis Cámara (coordinador). 2005... *Op. Cit.* Supra no. 29, p. 82.

⁸⁸ *Ibidem.*, p. 84.

⁸⁹ Véase. ARMILJO, Marianela. 2011... *Op. Cit.* Supra no. 79, p. 40.

Propuesta de Visión.

Ser el órgano permanente de la Cumbre Judicial Iberoamericana que promueve el respeto a la igualdad y no discriminación por razones de género en el reconocimiento de los derechos de las personas, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas, mediante la transversalización de la perspectiva de género, al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica. Para ello, cuenta con estrategias, mecanismos de coordinación y cooperación, herramientas, buenas prácticas, productos y acciones que logran incidir en el cambio cultural a fin de garantizar los derechos humanos, particularmente de mujeres, niñas y adolescentes en la región Iberoamericana.

Revisión de Valores y/o Principios

Representan las convicciones, creencias, filosofía o normas de la CPGyAJ respecto a qué contribuiría a lograr la misión y la visión considerando tanto el presente como el futuro. Tener un acuerdo claro y abierto sobre los valores y/o principios ayuda a establecer las prioridades significativas de la Comisión, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones.

Además, determinan la relación entre la Comisión y sus integrantes; así como con otras Comisiones, Grupos de Trabajo o estructuras permanentes de la CJI. Asimismo, guían la relación de la Comisión con las personas beneficiarias y actores estratégicos.

Como se pudo observar en el subapartado de revisión de la Misión, mediante la entrevista con las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes, así como con la Secretaría Técnica de la Comisión, se preguntó: *¿Cuáles son sus valores o principios?* Obteniendo la siguiente información:

| Valores/Principios |
|---|
| Universalidad |
| Igualdad |
| No discriminación |
| Dignidad |
| Respeto a la independencia de los Poderes Judiciales |
| Experiencias comunes |
| Erradicación de la violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes |
| Acceso a la justicia |
| El avance de las mujeres |
| Enfoque integral de derechos humanos |
| Enfoque de interseccionalidad |
| Estándares internacionales |
| Empatía y respeto |
| Cooperación y trabajo en equipo |
| Conocimiento técnico |
| Tolerancia |

En la reunión virtual del 9 de julio, con las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y la Secretaría Técnica de la Comisión, se determinó separar e identificar valores y principios,

incluyendo los enfoques de interseccionalidad y de derechos Humanos. Asimismo, se acordó explicar, en este apartado, los valores universales y los valores gerenciales.

En ese sentido, los valores son el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada que dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen a las personas.⁹⁰ Sin embargo, las normas que creemos que deberían privilegiarse y promoverse en la vida de todas las personas son considerados valores universales. Las creencias más importantes y perdurables, ya sea sobre una cosa o un comportamiento, son expresivas de valores. Por ello, los valores universales aplican a todas las personas y todas las comunidades como resultado de nuestra humanidad compartida.⁹¹

Por otra parte, los valores gerenciales son parte de los aspectos culturales e ideológicos de la organización. Dichos valores identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr sus fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir, pues esto permite a todas las personas integrantes orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos.⁹²

Por lo anterior, las propuestas de principios, valores y enfoques quedan de la siguiente forma:

Propuesta de Principios.

- *Respeto a la Dignidad Humana*, el trabajo de la Comisión parte del reconocimiento de la dignidad de las personas y de los derechos humanos que le son inherentes, lo que exige a los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre Judicial Iberoamericana a que actúen para salvaguardarlos, especialmente en aquellos casos en los que estos derechos son perdidos o amenazados como sucede con mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas en temas de discriminación y violencia de género.
- *Igualdad y no discriminación*, la actuación de la Comisión se orienta a la promoción de una sociedad en la que desaparezca cualquier tipo de discriminación. Una sociedad en igualdad entre las personas es garantía para la eliminación de la violencia de género, bajo la premisa de no dejar a nadie atrás.⁹³
- *Libertad*, la actuación de la Comisión garantiza el respeto por la voluntad individual de las personas.
- *Respeto a la independencia de los Poderes Judiciales*, el trabajo de la Comisión entiende y atendiendo a la especificidad y heterogeneidad que cada Poder Judicial representa en la CJI.⁹⁴

⁹⁰ VALBUENA, María; MORILLO, Roselia; y, SALAS, Doris. 2006. *Sistema de valores en las organizaciones*, Omnia, vol. 12, núm. 3, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, p. 63. Disponible en Internet: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

⁹¹ Véase. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. 2019. Educación para la Justicia, Serie de Módulos Universitarios. Integridad y Ética, Módulo 2. Ética y Valores Universales, pp. 2 y 3. Disponible en Internet: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_2_-_Ethics_and_Universal_Values_-_Spanish.pdf

⁹² Cfr. VALBUENA, María;... *Op. Cit* Supra no. 90, p. 66.

⁹³ Este principio es coincidente con el principio contenido en el *II Plan de acción cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana - PACCI 2019-2022*, aprobado en la IV Reunión Ordinaria de Responsables de la Cooperación Iberoamericana, 13-14 de noviembre de 2018, La Antigua Guatemala, Guatemala, Secretaría General Iberoamericana, p. 12. Disponible en internet: <https://www.segib.org/?document=ii-plan-de-accion-cuatrienal-de-la-cooperacion-iberoamericana-2019-2022>

⁹⁴ *Idem*.

- *Cooperación Multilateral*, la Comisión busca establecer mecanismos de cooperación y apoyo con organismos regionales e internacionales que le permitan coadyuvar a desarrollar herramientas, conocimientos y metodologías que incidan en el respeto a la igualdad y no discriminación por razones de género en el reconocimiento de los derechos de las personas, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas.
- *Tolerancia*, el trabajo de la Comisión parte del respeto, la aceptación y el aprecio de la diversidad. Desde esa perspectiva, promueve la armonía en la diferencia partiendo del hecho que la tolerancia es una actitud activa del reconocimiento de los derechos humanos y las libertades fundamentales y, en consecuencia, constituye una exigencia política y jurídica en el ámbito judicial.
- *Conocimiento Técnico*, se generan acciones y productos especializados que tienen por objetivo transversalizar la perspectiva de género en el quehacer de la Cumbre Judicial y de los Poderes Judiciales integrantes.
- *Cooperación y trabajo en equipo*, las destrezas o *expertises*, trayectorias y talentos de las Comisionadas integrantes y Secretarías Técnicas se unen para trabajar de manera coordinada, cooperativa y compartiendo responsabilidades con la finalidad de diseñar, elaborar, implementar y evaluar las acciones y productos de la Comisión.
- *Empatía y respeto*, se cuenta con la capacidad entre las Comisionadas integrantes y Secretarías Técnicas para escuchar y entender los puntos de vista que se exponen, sin prejuicios o predisposiciones, partiendo de que todos los Poderes Judiciales que integran la Comisión y la Cumbre Judicial Iberoamericana son heterogéneos y cuentan con diversas acciones y grados en la incorporación de la Perspectiva de Género en su actuar. Lo que permite contar con mayor amplitud en los canales de comunicación, la aceptación y respeto por las opiniones opuestas, mejor análisis de las propuestas y debates más significativos.
- *Identidad y experiencia comunes*, los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre Judicial Iberoamericana forman parte de la comunidad de Iberoamérica y comparten experiencias comunes en materia de género que enriquecen el trabajo de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia y, por ende, de la Cumbre.

Propuestas de Enfoques

- *Enfoque integral de los derechos humanos* en línea con los *estándares internacionales* y *no dejar a nadie atrás*. Garantizando el pleno respeto de los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana; así como, mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas.
- *Enfoque de Interseccionalidad*, las acciones y productos de la Comisión parten de análisis que permiten entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio.⁹⁵

⁹⁵ Aunque todas las mujeres de alguna u otra manera sufren discriminación de género, existen otros factores como la raza y el color de la piel, la casta, la edad, la etnicidad, el idioma, la ascendencia, la orientación sexual, la religión, la clase socioeconómica, la capacidad, la cultura, la localización geográfica y el estatus como migrante, indígena, refugiada, desplazada, niña o persona que vive con VIH/ SIDA, en una zona de conflicto u ocupada por una potencia extranjera, que

Identificación de Actores Estratégicos

Los actores estratégicos⁹⁶ implicados pueden tener determinados objetivos e intereses vinculados con la actuación de la CPGyAJ. Es decir, sus objetivos pueden estar condicionados a los objetivos de la Comisión y, a su vez, los pueden condicionar.⁹⁷

Dado que los recursos materiales y humanos de la Comisión son escasos y no cuenta con un presupuesto específico, no siempre se podrán atender los intereses de todos los actores estratégicos. Sin embargo, si los actores estratégicos no se sienten satisfechos, pueden ejercer presión sobre la CPGyAJ para tratar de lograr conseguir sus objetivos particulares. El análisis estratégico debe identificar estas tensiones y perseguir la optimización de las fuerzas contrapuestas.⁹⁸

En razón de lo anterior, mediante la entrevista a las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y a la Secretaría Técnica de la Comisión, se identificaron actores estratégicos tanto internos como externos, a través de la siguiente pregunta: *¿Quiénes nos pueden apoyar o ayudar?*

| Internos | Externos |
|---|--|
| Secretaría Permanente, SP Secretaría Pro Tempore, SPT Coordinadores Nacionales, CN Comisión de Coordinación y Seguimiento, CCyS Grupos de Trabajo | Unidades u Oficinas de Género de los Poderes Judiciales Programa de la UE para la cohesión social en América Latina, en adelante, EUROsociAL+ ONU Mujeres Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos, en adelante, OEA Corte IDH CIDH Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en adelante, PNUD Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, en adelante, UNICEF Comisión Interamericana de Mujeres, CIM Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará, en adelante, MESECVI Organismos Multilaterales como: la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, Secretaría General Iberoamericana, Asociación Interamericana de Defensorías |

se combinan para determinar la posición social de una persona. Véase. SYMINGTON, Alison. 2004. Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica, Derechos de las mujeres y cambio económico No. 9, Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID), p. 1. Disponible en internet: https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/interseccionalidad_-_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf

Véase también. ZAPATA, Galindo, Martha, CUENCA, Andrea y PUGA, Ismael. 2014. *Guía desde un Enfoque Interseccional. Metodología para el Diseño y Aplicación de Indicadores de Inclusión Social y Equidad en Instituciones de Educación Superior de América Latina*, Proyecto Medidas para la Inclusión Social y Equidad en Instituciones de Educación Superior en América Latina – MISEAL, Primera edición, Alemania, ISBN: 978-3-00-047921-2 Disponible en internet: https://www.lai.fu-berlin.de/disziplinen/gender_studies/miseal/publicaciones/pub_dateien/GuaDesdeUnEnfoqueInterseccional-MISEAL_F.pdf

⁹⁶ Se utiliza la denominación “actores estratégicos” porque se hace referencia a entes, instituciones, instancias u organismos multilaterales; así como a estructuras permanentes de la CJJ y no a personas en particular, por lo que no se considera estar faltando en la redacción al lenguaje inclusivo.

⁹⁷ Cfr. Interarts. 2012... *Op. Cit.*, supra No. 28, p. 8.

⁹⁸ *Idem.*

| <i>Internos</i> | <i>Externos</i> |
|-----------------|---|
| | Públicas, Conferencia de Ministros de Justicia de los Países de Iberoamérica, etc. Mecanismos para el adelanto de las Mujeres de los países integrantes de la Cumbre |

Asimismo, mediante el análisis de la Matriz de FODA o DAFO se observó lo siguiente:

Análisis Interno

FORTALEZAS

- Estructura permanente de la Cumbre Judicial que transversaliza la PEG al interior y en los Poderes Judiciales. Se constituye como un foro adecuado para influenciar un cambio cultural.
- Afianzamiento progresivo de la Comisión en el marco institucional de la Cumbre.
- Participación de pleno derecho en Comisión de Coordinación y Seguimiento a partir de 2018 y participación en Grupos de Trabajo desde 2014.
- Apoyo con recursos propios del Poder Judicial que tiene la Presidencia de la Comisión para su funcionamiento; asimismo, los Poderes Judiciales que representan las Comisionadas integrantes aportan los recursos que se requieren para el desarrollo de las acciones.

DEBILIDADES

- Ausencia de evaluación y seguimiento en la implementación de los productos generados por parte de los otros países miembros de la CJI que no son parte de la Comisión. Lo que no permite la actualización de los productos.
- Falta de redes con organismos de género de otras organizaciones internacionales, a fin de transversalizar y compartir buenas prácticas.

Análisis Externo

OPORTUNIDADES

- Apoyo político a la Comisión, por parte de las autoridades de la CJI, para elaborar el plan de trabajo quinquenal que asegure el desarrollo e implementación de acciones de corto, mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos de la Comisión.
- Continuidad de la presencia del liderazgo de las mujeres en la Secretaría Permanente de la CJI.
- Reconocimiento formal a la Comisión y mayor relevancia de los temas de género en la región.
- Avances, consolidación e intercambios de buenas prácticas con otros organismos internacionales en esta materia: OCDE, AIAMP, Asociación de Defensorías Públicas, etc.
- Impulso de la agenda 2030, en especial el objetivo 5to sobre igualdad de género.
- Participación de la Comisión, a través de sus integrantes, en distintos foros y reuniones que se van a realizar en torno a Beijing+25: Celebrando 25 años de defensa de los derechos de las mujeres.
- Existencia de la Asociación Internacional de Mujeres Juezas.

AMENAZAS

- Ausencia del cumplimiento del principio de paridad en la conformación de las autoridades de la CJI; la cual es marcadamente masculina. Se mantiene la discriminación y la desigualdad en la toma de decisiones.
- Resistencia cultural para el avance de los temas de género (p.e. acoso sexual) al interior de

la CJI y en los Poderes Judiciales.

→ Reticencia de algunos Poderes Judiciales de la región a la crítica constructiva respecto de los retos a la incorporación de la PEG en su interior.

Con esta información es importante identificar y clasificar a los actores estratégicos por prioridad, a partir de tres factores⁹⁹:

1. El poder o capacidad de influencia.
2. Legitimidad (si sus objetivos son deseables o aceptados por la Comisión, y están alineados con sus normas y valores).
3. La urgencia o interés en influir con sus expectativas en la elección de las estrategias de la Comisión para conseguir sus objetivos.

Actores Estratégicos Internos

| <i>Internos</i> | <i>Bajo Interés</i> | <i>Alto Interés</i> |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Permanente • Secretaría <i>Pro Tempore</i> • Coordinadores Nacionales • Comisión de Coordinación y Seguimiento • Grupos de Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno se considera de bajo interés | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Permanente • Secretaría <i>Pro Tempore</i> • Comisión de Coordinación y Seguimiento • Grupos de Trabajo • Coordinadores Nacionales |

Todos los actores estratégicos internos se consideran de alto interés por ser elementos claves, ya que cuentan con poder, capacidad, legitimidad y existe una urgencia en influir en sus expectativas para la consecución de las objetivos y estrategias de la CPGyA; por lo que se requiere:

- una estrecha colaboración,
- información continua e
- intercambio de opiniones y discusiones respecto de las acciones y productos de la Comisión hasta que exista pleno convencimiento de la importancia que revisten para la CJI para que formen parte de sus objetivos e intereses.

Esto implicará implementar acciones a fin de remover la resistencia cultural que hay al interior de la CJI y los Poderes Judiciales; así seguir impulsando el principio de paridad en la conformación de las estructuras de la CJI por ser las principales amenazas.

Actores Estratégicos Externos

| <i>Externos</i> | <i>Bajo Interés</i> | <i>Alto Interés</i> |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Unidades u Oficinas de Género de los Poderes Judiciales • EUROsociAL+ • ONU Mujeres • OEA • PNUD • UNICEF • MESECVI | <ul style="list-style-type: none"> • OEA (Asamblea General) • PNUD • Mecanismos para el adelanto de las Mujeres de los países integrantes de la Cumbre | <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas o Unidad de Género de los Poderes Judiciales • EUROsociAL+ • ONU Mujeres • MESECVI • CIM • Corte IDH |

⁹⁹ *Ibidem.*, p. 9.

| Externos | Bajo Interés | Alto Interés |
|---|--------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organismos Multilaterales como: la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, Secretaría General Iberoamericana, Asociación Interamericana de Defensorías Públicas, Conferencia de Ministros de Justicia de los Países de Iberoamérica, etc. • Mecanismos para el adelanto de las Mujeres de los países integrantes de la Cumbre | | <ul style="list-style-type: none"> • CIDH • UNICEF • Organismos Multilaterales como: la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, Secretaría General Iberoamericana, Asociación Interamericana de Defensorías Públicas, Conferencia de Ministros de Justicia de los Países de Iberoamérica, etc. |

Se consideran actores estratégicos externos de bajo interés la Asamblea General de la OEA, PNUD y Mecanismos para el adelanto de las Mujeres de los países integrantes de la Cumbre. Tratándose de la Asamblea General de la OEA, el mecanismo especializado en temas de género con quien es preferible establecer alianzas tendría que ser la Comisión Interamericana de las Mujeres, en adelante CIM o, en su caso, con el Comité de Expertas del MESECVI. Asimismo, se consideran actores estratégicos la CIDH y a la Corte IDH por conformar el Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos, en adelante SIDH. Por lo que se refiere al PNUD, si bien es un Programa de Naciones Unidas que maneja temas de género, el órgano especializado en temas de género es ONU Mujeres. Finalmente, en el momento en el que se encuentra la CPGyAJ es preferible que dedique sus esfuerzos a generar alianzas con las Unidades u Oficinas de Género de los Poderes Judiciales para cumplir con sus objetivos que con los Mecanismos para el adelanto de las Mujeres¹⁰⁰, que normalmente pertenecen a el Poder Ejecutivo, de los países integrantes de la Cumbre.

Por lo que hace a los actores estratégicos externos de alto interés se consideran actores claves bajo los mismos criterios establecidos para los actores estratégicos internos de alto interés, previamente señalados. Por lo que es importante explorar las oportunidades señaladas en el FODA o DAFO a fin de implementar acciones que permitan que se conviertan en fortalezas de la CPGyAJ. Entre otras, las siguientes:

- Avances, consolidación e intercambios de buenas prácticas.
- Impulso de la agenda 2030, en especial el objetivo 5to sobre igualdad de género.
- Participación de la Comisión, a través de sus Comisionadas integrantes, en distintos foros y reuniones que se van a realizar en torno a Beijing+25: Celebrando 25 años de defensa de los derechos de las mujeres.

¹⁰⁰ Es importante mencionar que, una vez que se fortalezca la relación de trabajo con las Unidades u Oficinas de Género de los Poderes Judiciales se pueden implementar acciones específicas con los Mecanismos para el adelanto de las Mujeres como actores estratégicos relevantes. Es decir, al principio de la ejecución de la Planeación Estratégica son mas alto interés las Unidades u Oficinas de Género de los Poderes Judiciales pero esta situación puede cambiar a mediano o largo plazo.

Definición de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben estar acorde con la misión y visión establecidas. Éstos constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido misión, visión, valores y/o principios y actores estratégicos. Las preguntas a responder son las siguientes:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la CPGyAJ espera concretar en un plazo determinado (corto o mediano plazo), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.



Ilustración 12 Plazos de los Objetivos. **Fuente.** Rosario Bello. Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas.

Los Objetivos Estratégicos son una brújula o faro para otros objetivos con una mayor desagregación, pues que estos serán definidos con mayor detalle en la definición de estrategias y líneas de acción que se contemplan seguir.¹⁰¹

Deben de ser SMART, es decir deben de cumplir con unos requisitos elementales, irrenunciables para que puedan ser considerados objetivos estratégicos legítimos y útiles. SMART es un acrónimo que cumple una función nemotécnica, compuesto por las iniciales en inglés de las características que deben de tener dichos objetivos. Estas características se desarrollan del siguiente modo:



Ilustración 13 Características de los Objetivos Estratégicos SMART. **Fuente.** Guía de Planificación Estratégica, Interarts. Elaboración Propia.

¹⁰¹ Interarts. 2012... *Op. Cit.*, supra No. 28, p. 39.

Además, los Objetivos Estratégicos son la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones hacia los resultados. Desde esta perspectiva es fundamental que éstos expresen las transformaciones esperadas en términos de la calidad, eficiencia, y qué resultados se lograrán. Por lo tanto, la definición de los objetivos estratégicos debe tener como referente principal los pasos previos de la planificación estratégica (misión y visión), así como los indicadores que la CPGyAJ tenga para monitorear y evaluar su desempeño.¹⁰² El tipo de indicadores que permiten monitorear el logro de los objetivos estratégicos, son indicadores estratégicos relacionados con los resultados finales e intermedios.¹⁰³

Para la redacción de los Objetivos Estratégicos se debe observar lo siguiente¹⁰⁴:

- Deben señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas, productos y acciones que la CPGyAJ realiza.
- Evitar su redacción en términos de “Apoyar”, “Procurar”, “Incidir”, etc.
- Expresarlos en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos como funciones permanentes de la CPGyAJ.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para las personas usuarias a los cuales van dirigidas las políticas, productos y acciones de la CPGyAJ.

A fin de determinar los objetivos estratégicos, mediante la entrevista a las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y a la Secretaria Técnica de la Comisión, a través de la siguiente pregunta: **¿Qué queremos lograr?** Se observaron las siguientes respuestas:

| ¿Qué queremos lograr? |
|--|
| → Mejorar el acceso a la justicia de las mujeres que viven violencia en la región. |
| → Producir buenos productos y saber mediante la evaluación cómo se están implementando en los Poderes Judiciales integrantes de la CJI, su continuidad y las mejoras que se requieren hacer. |
| → Lograr la transversalización de la PEG al interior al CJI. |
| → Lograr la continuidad de los trabajos de la Comisión. |
| → Posicionarse como la instancia que favorece la igualdad y no discriminación en los Poderes Judiciales de la región Iberoamericana. |

La identificación de los objetivos estratégicos por parte de la CPGyAJ requiere partir de un análisis situacional, en términos de establecer claramente cuáles son las acciones y productos que provee, a quiénes, qué problemas se enfrentan en términos de capacidades, de las coberturas, cuál ha sido el desempeño pasado, etc. Este análisis es parte del proceso de diagnóstico que toma como referencia los aspectos internos y externos, a través del análisis de la Matriz de FODA o DAFO.¹⁰⁵

¹⁰² Cfr. ARMIJO, Marianela. 2011... *Op. Cit.* Supra no. 79, p. 45.

¹⁰³ *Idem.*

¹⁰⁴ *Idem.*

¹⁰⁵ Véase. Apartado Matriz FODA o DAFO en este documento.

A continuación, se presenta el análisis situacional de la CPGyAJ:

¿A qué problemas críticos responde la CPGyAJ a través de políticas, productos y acciones que realiza?

Garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana; así como, mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas (parte de la Misión).

¿Qué capacidad tiene?

Es una estructura permanente de la Cumbre Judicial Iberoamericana que transversaliza la PEG al interior de ésta y en los Poderes Judiciales que la integran, por lo que se constituye como un foro adecuado para influenciar un cambio cultural. Desde el año 2018 forma parte de la Comisión de Coordinación y Seguimiento. Asimismo, desde el 2014 participa en los Grupos de Trabajo para garantizar la incorporación de la PEG en los productos que desarrollan (Fortalezas de Matriz de FODA ¹⁰⁶o DAFO).¹⁰⁷

Cuenta con el apoyo de los recursos económicos, materiales y humanos del Poder Judicial que tiene la Presidencia de la CPGyAJ para su funcionamiento; asimismo, los Poderes Judiciales que representan las Comisionadas integrantes aportan los recursos que se requieren para el desarrollo de sus funciones (Fortalezas de Matriz de FODA o DAFO).¹⁰⁸

Las Comisionadas que han formado y forman parte actualmente de la Comisión aportan su experiencia, trayectoria y capacidades facilitando el posicionamiento político de los temas que promueve la Comisión. Asimismo, cuenta con el conocimiento técnico, experiencia y compromiso de las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y de la Secretaría Técnica de la Comisión para desarrollar las actividades (Fortalezas de Matriz de FODA o DAFO).¹⁰⁹

¿Qué calidad e impacto tienen los productos y acciones CPGyAJ?

Si bien se han diseñado y, en algunos casos, implementado acciones y productos que pueden tener considerable incidencia para la vigencia del derecho a la igualdad, de la información disponible no es posible advertir que en su conjunto atiendan a una estrategia o política judicial integral que potencie su alcance. La falta de articulación, en términos generales, de las acciones y productos en función de objetivos claros establecidos para el corto, mediano y largo plazo limita su impacto (Diagnóstico).¹¹⁰

Es indispensable que los actores involucrados en la formulación e implementación de las acciones, productos e iniciativas —Comisiones y Grupos de Trabajo de la CJI e instancias de los Poderes Judiciales de Iberoamérica— tengan certeza de la relevancia que tiene el trabajo que realizan en la materia para alcanzar un objetivo en particular, así como de la forma en que dicho objetivo contribuye al fin último: la plena vigencia del derecho a la igualdad y la no discriminación (Diagnóstico).¹¹¹

¹⁰⁶ Véase. Apartado Revisión de la Misión en este documento.

¹⁰⁷ Véase. Apartado Matriz FODA o DAFO en este documento.

¹⁰⁸ *Idem.*

¹⁰⁹ *Idem.*

¹¹⁰ *Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, p. 124.

¹¹¹ *Idem.*

¿Cómo es eficaz y eficiente?

Se han diseñado acciones, productos e iniciativas idóneas para avanzar en la institucionalización de la PEG y la tutela del derecho a la igualdad, sin embargo, en varios casos se encuentra pendiente su implementación. Ello, atiende sustancialmente al hecho de que en cada Edición de la CJI se establece una nueva integración para la CPGyAJ y que, en algunos casos, los procesos de planificación no incluyen etapas indispensables para el debido desarrollo de políticas judiciales (Diagnóstico).¹¹²

La falta de impulso de las acciones y productos pone en riesgo la pertinencia del momento de su implementación, considerando que el diseño atendió a un contexto específico y que éste puede transformarse con el tiempo, particularmente, para el caso de los productos orientados a los Poderes Judiciales de países de Iberoamérica, con dinámicas y coyunturas sociales y políticas de múltiples complejidades. La postergación de la implementación desaprovecha el momento político en que se encuentra la CJI a la hora de su aprobación y, relacionado con ello, la voluntad política manifestada por sus países miembros para la adopción (Diagnóstico).¹¹³

¿Cómo se miden los resultados de la CPGyAJ?

Se advirtió la ausencia de indicadores de proceso y resultado que permitan dar certeza sobre el estado que guarda el cumplimiento de la Política de Igualdad de Género a implementarse en la estructura organizacional y de funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana y la Política de Igualdad de Género a implementar en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana, como instrumentos normativos rectores que establecen los objetivos a cumplir mediante la formulación e implementación de acciones, productos e iniciativas, en el primer caso, por parte de las estructuras permanentes, Comisiones y Grupos de Trabajo de la CJI y, en el segundo, por parte de los Poderes Judiciales de los países miembros de la CJI (Diagnóstico).¹¹⁴

Esta limitación impide actualmente que los trabajos llevados a cabo puedan vincularse formal y políticamente al cumplimiento de los Lineamientos y las Líneas de Acción que prevén dichas Políticas, respectivamente. En ese sentido, puede decirse que, si bien hay avances en el cumplimiento de las Políticas, la visibilización de su alcance parcial —en razón de cada Lineamiento y Línea de Acción— e integral —en función del objetivo central: tutelar el derecho a la igualdad— se encuentra considerablemente limitada, lo que afecta tanto la medición de los logros alcanzados como la idoneidad de las acciones futuras (Diagnóstico).¹¹⁵

Finalmente es importante mencionar que, las Normas Internas de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia establecen tres objetivos generales para la Comisión, que ha saber son:

- Transversalizar la perspectiva de género en el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana.

¹¹² *Idem.*

¹¹³ *Idem.*

¹¹⁴ *Ibidem.*, p. 125.

¹¹⁵ *Idem.*

- Promover espacios virtuales y/o presenciales que permitan el intercambio y la difusión de buenas prácticas en materia de justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.
- Instar a las Cortes y Tribunales Supremos o Superiores de Justicia y de los Consejos de la Judicatura y Magistratura para que promuevan políticas de igualdad de género.

Dos de estos objetivos coinciden con las respuestas obtenidas mediante la entrevista a las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y a la Secretaria Técnica de la Comisión, a través de la siguiente pregunta: [¿Qué queremos lograr?](#)

Propuesta de Objetivos Estratégicos (O.E.):

O.E. I. Contribuir a garantizar los derechos humanos, con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana y mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género, especialmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas de las diversidades sexo genéricas mediante el desarrollo, implementación y evaluación con perspectiva de género de políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos para promover la igualdad y la justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.

Análisis SMART del O.E. I.

Específico: El desarrollo con perspectiva de género de políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos.

Medible: Número de políticas, productos y acciones desarrollados.

Alcanzable: Desde su creación, en el 2014, la CPGyAJ ha generado en total 43 acciones, productos e iniciativas. De acuerdo con el *Diagnóstico del estado de acción del trabajo que ha realizado la Comisión 15* de estos acciones, productos e iniciativas son considerados como buenas prácticas que han logrado incidir en la efectiva tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación.

Relevante: Contribuir a garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, de las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana y mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género para promover la igualdad y la justicia de género entre los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre.

Tiempo: Los cinco años que dure la ejecución del Plan de Trabajo Quinquenal. Objetivo de Mediano Plazo.

O.E. 2. Fortalecer el funcionamiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia garantizando la continuidad y permanencia de su trabajo mediante el desarrollo y perfeccionamiento del marco normativo, la institucionalización de la Política de Género en la Cumbre Judicial Iberoamericana y los Poderes Judiciales, la observancia de los Lineamientos Estratégicos y el uso de mecanismos comunes para la aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación de sus políticas, productos y acciones, a fin de ser la instancia que contribuye a mejorar la igualdad y la justicia de género en el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y en los Poderes Judiciales de los países integrantes.

Análisis SMART del O.E. 2.

Específico: El desarrollo y perfeccionamiento del marco normativo, la institucionalización de la Política de Género en la Cumbre Judicial Iberoamericana y los Poderes Judiciales, la observancia de los Lineamientos Estratégicos y el fortalecimiento y uso de mecanismos comunes para la aprobación, adopción e implementación, coordinación y evaluación de sus políticas, productos y acciones.

Medible: Número de reformas al marco normativo, acciones para la institucionalización de la Política de Género, acciones que den cuenta de la observancia de los Lineamientos Estratégicos y número de gestiones realizadas a través de los mecanismos comunes.

Alcanzable: La creación de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia constituyó, en sí misma, una buena práctica para mejorar la igualdad y la justicia de género en el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y en los Poderes Judiciales. Desde el año 2018 forma parte de la Comisión de Coordinación y Seguimiento. Asimismo, desde el 2014 participa en los Grupos de Trabajo para garantizar la incorporación de la perspectiva de género en los productos que desarrollan.

Relevante: Fortalecer el funcionamiento de la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia garantizando la continuidad y permanencia de su trabajo a fin de ser la instancia que contribuye a mejorar la igualdad y la justicia de género en el quehacer de la Cumbre Judicial Iberoamericana y en los Poderes Judiciales de los países integrantes.

Tiempo: Los cinco años que dure la ejecución del Plan de Trabajo Quinquenal. Objetivo de Mediano Plazo.

Definición de Estrategias

Las Estrategias son las acciones globales, de carácter temporal y permanente que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, es decir son los caminos, vías o enfoques posibles para el logro de los objetivos estratégicos. En ese sentido, la Estrategia comprende el conjunto integrado de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a movilizar que se realizan en respuesta a una problemática planteada; asimismo buscan producir cambios deliberados en la realidad para cumplir con los objetivos.¹¹⁶

¹¹⁶ Modulo 3. Planeación Estratégica, Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados (PbR), UNAM, Secretaría de Hacienda y Crédito Público de Gobierno de México, México, s/f., p. 46. Disponible en Internet: http://gobnacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf

La selección de Estrategias debe considerar ciertos criterios relevantes¹¹⁷:

- adecuación a la misión,
- plazo temporal para el logro de objetivos,
- impacto de las acciones sobre la calidad de vida de las personas destinatarias,
- riesgos que entraña su puesta en marcha,
- así como la relación costo-beneficio.

Las Estrategias responden a la pregunta: **¿Cómo se lograrán objetivos?**

A fin de determinar las estrategias, mediante la entrevista a las Secretarías Técnicas de las Comisionadas integrantes y a la Secretaría Técnica de la Comisión, a través de la siguiente pregunta: **¿Cómo lo vamos a lograr?** Se observaron las siguientes respuestas:

| ¿Cómo lo vamos a lograr? |
|---|
| → Visibilizando las circunstancias particulares de las mujeres al momento de acceder al ajusticia. |
| → Siendo más eficientes para hacer llegar a los Poderes Judiciales las políticas, productos y acciones de la Comisión. Asimismo, poder incidir sin que parezca que se quiere imponer la visión política de un país. |
| → Generando acciones para que la Comisión tenga presencia, interlocución e incidencia efectiva en el resto de las estructuras de la CJI, como son: Secretaría Permanente, Secretaría <i>Pro Tempore</i> , Grupos de Trabajo, etc. |
| → Capacitando a las estructuras permanentes de la CJI, con énfasis en los Grupos de Trabajo, en temas de género. |
| → Realizando un análisis de los trabajos para desarrollar los productos de los Grupos de Trabajo, con líneas y criterios para incorporar la PEG, desde que se conforma la Edición y se definen los productos. |
| → Contando con mayores recursos humanos y materiales que permitan a la Comisión darle el seguimiento adecuado a los productos que se van a implementar en los Poderes Judiciales. |
| → Garantizando la continuidad y la evaluación de los productos con indicadores claros en cada país en donde se implementan. |
| → Contando con planes de trabajo para cada Edición que se encuentren alineados con la Planeación Estratégica y el Plan de Trabajo Quinquenal. |

Es importante que, las Estrategias propuestas logren potencializar las fortalezas internas de la CPGyA y ayuden a superar las debilidades principales, así como posicionarla mejor al interior de la CJI y con los Poderes Judiciales de los países integrantes.

Asimismo, se propone retomar para las propuestas de Estrategias del Objetivo Estratégico 2 las Estrategias de Fortalecimiento que se establecen en el documento de Lineamientos de la CPGyA¹¹⁸, dando prioridad a la Estrategia Ofensiva (Estrategia 1) porque potencializa el trabajo de la CPGyA ya que explota las oportunidades y mantiene las fortalezas. Asimismo, se utilizará la Estrategia Defensiva (Estrategia 2) porque afronta las amenazas con el mantenimiento de las fortalezas.¹¹⁹

¹¹⁷ *Idem.*

¹¹⁸ *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos... Op. Cit.* Supra No. 31, p. 43.

¹¹⁹ *Ibidem.*, pp. 44 y 45.

Propuesta de Estrategias

Estrategias para lograr el Objetivo Estratégico 1:

Estrategia 1.

Incluir, la perspectiva de género, en políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos a fin de puedan ser adoptados e implementados por los Poderes Judiciales de los países integrantes.

Estrategia 2.

Crear espacios continuos de formación, capacitación, reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre.

Estrategia 3.

Fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, respetando su independencia.

Estrategias para lograr el Objetivo Estratégico 2:

Estrategia 1.

Reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, dotar de atribuciones a la Comisión que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre; así como, en los Poderes Judiciales.

Estrategia 2.

Ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI. Así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre, así como para la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales.



| MISIÓN | |
|--|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 | OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 |
| <p>ESTRATEGIA 1</p> <p>Desarrollar, con perspectiva de género, políticas, productos y acciones de la Cumbre Judicial Iberoamericana sustentadas en estándares internacionales, el conocimiento técnico, las buenas prácticas y la incorporación de los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos a fin de puedan ser adoptados e implementados por los Poderes Judiciales de los países integrantes.</p> | <p>ESTRATEGIA 1</p> <p>Reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyA) como estructura permanente de la CJI. Así como, dotar de atribuciones a la Comisión que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre; así como, en los Poderes Judiciales.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 2</p> <p>Crear espacios continuos de formación, capacitación reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre.</p> | <p>ESTRATEGIA 2</p> <p>Ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyA) como estructura permanente de la CJI. Así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre, así como para la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 3</p> <p>Fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, respetando su independencia.</p> | |

Ilustración 14. Estrategias de los Objetivos Estratégicos. Elaboración Propia.

Seguimiento y Evaluación

La planeación estratégica debe incorporar¹²⁰:

- Tareas de seguimiento con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y/o correcciones oportunas.
- Tareas de evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestas, de los que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planeación.

Por lo anterior, es importante incorporar en el propio diseño de la planeación cómo la CPGyA) realizará el seguimiento y la evaluación de los objetivos y estrategias planteadas, por ello se necesita contar con un sistema de información apropiado y un conjunto de indicadores básicos.¹²¹ Para Cámara López:

Los indicadores van a traducir los objetivos y resultados de la planeación en términos medibles, expresando el nivel de éxito esperado en su consecución e intentando responder a la pregunta de si se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando una base para la toma de decisiones.¹²²

¹²⁰ Luis Cámara (coordinador). 2005... *Op. Cit.* Supra no. 29, p. 124.

¹²¹ *Idem.*

¹²² *Ibidem.*, p. 125.

Se pueden distinguir dos tipos de indicadores¹²³:

- *Indicadores directos*, que reflejan de manera unívoca el contenido del objetivo al que están asociados, fáciles de seleccionar cuando los objetivos o resultados están definidos de manera precisa. Cuando se usen indicadores directos sólo será necesario asignar un indicador para cada objetivo.
- *Indicadores indirectos o indicadores “proxy”*. Con bastante frecuencia, los objetivos de las organizaciones e intervenciones sociales presentan un carácter multidimensional (“población sensibilizada”, “gestión eficaz”, “mayor coordinación”, etc.) o están formulados de manera genérica (“mejora de la calidad de vida”, “integración socio-laboral”, etc.) cuando no ambigua, siendo necesario en estos casos utilizar indicadores de carácter indirecto que nos acerquen a la naturaleza del objetivo en cuestión desde distintas perspectivas. En estos casos será necesario utilizar más de un indicador por cada objetivo.

[1]
[SEP]

Asimismo, la utilización de **indicadores de impacto** permite representar el cambio esperado en una determinada situación. Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso para que se puedan medir el éxito, los resultados y cómo se benefician las personas usuarias o destinatarias, tanto en cantidad (cobertura) como en calidad (cambios logrados).¹²⁴

¹²³ *Ibidem.*, p. 126.

¹²⁴ OIT. [Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional](https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores). Disponible en internet: <https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>

Anexo II. Formulación de las Acciones del Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025

Como se expone en el apartado *Cuestiones Previas* del Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025, la identificación y determinación de las acciones que contempla tomó en consideración:

- Las líneas de acción de la Política de Igualdad de Género a implementar en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana.
- Las acciones y productos generados por la CPGyAJ que constituyen buenas prácticas para la incorporación de la PEG y, en consecuencia, inciden en la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación de acuerdo con los hallazgos del Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana.
- Las acciones que se derivan del documento *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes* para incorporar la Perspectiva de Género, la Igualdad y No Discriminación.
- Otras acciones que resulten eficaces para el cumplimiento de los dos Objetivos Estratégicos y las cinco Estrategias que contempla la Planeación Estratégica de la CPGyAJ de la CJI.
- Recomendaciones emitidas por Organismos Internacionales de Protección a los Derechos Humanos aplicables a la incorporación de la PEG en el ámbito judicial.

En atención a la relevancia que tiene la efectiva implementación del Plan de Trabajo Quinquenal se expone a mayor detalle los términos en que fueron definidas las acciones vinculadas a cada una de las Estrategias orientadas al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Planeación Estratégica y, en consecuencia, a contribuir en la vigencia de la Misión de la CPGyAJ de la CJI.

A fin de evitar repeticiones innecesarias se señala únicamente la numeración de los Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones en cuestión, toda vez que, están referidas de forma expresa en la Estructura Programática del Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 que forma parte del presente documento.

Objetivo Estratégico I

Para el cumplimiento del Objetivo Estratégico I, el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 establece un total de 18 acciones distribuidas en función de sus Estrategias conforme lo siguiente: seis acciones para la Estrategia 1.1; tres acciones para la Estrategia 1.2 y; nueve acciones para la Estrategia 1.3. La identificación y determinación de dichas acciones atendió a lo siguiente:

- **Estrategia 1.1.** Para que la CJI desarrolle políticas, productos y acciones con PEG que tengan como sustento los estándares internacionales, el conocimiento técnico y los enfoques de interseccionalidad, niñez e integralidad de los derechos humanos que puedan ser adoptadas y adaptadas por los Poderes Judiciales de la región se contemplan seis acciones.

Las seis acciones están vinculadas a las buenas prácticas para la incorporación de la PEG realizadas por la CPGyAJ —de acuerdo con los hallazgos del Diagnóstico— siguientes:

- Propuesta para incorporar la Perspectiva de Género y Derechos Humanos de las Mujeres en los Grupos de Trabajo de la Cumbre Judicial Iberoamericana (Edición XVIII).

- Modificaciones en las Normas de la Cumbre (Edición XVIII).¹²⁵
- Nota conceptual sobre la incorporación de la perspectiva de igualdad de género en los proyectos de los grupos de trabajo de la Cumbre (Edición XIX).
- Propuesta de reformas normativas con lenguaje inclusivo en documentos de la Cumbre (Edición XIX).¹²⁶
- Estudio Estadístico sobre la participación de las mujeres en la Cumbre (Edición XIX).
- Guía Interactiva de estándares internacionales sobre derechos de las mujeres.
- Estudio Estadístico sobre la Participación de las Mujeres en la Cumbre Judicial Iberoamericana. Ediciones XIII a XX (Edición XX).
- Reporte sobre Prácticas con Perspectiva de Género en el Poder Judicial (Edición XX).

Las consideraciones y análisis realizados para la determinación de las buenas prácticas referidas, así como su vinculación con recomendaciones y estándares internacionales en materia de derechos humanos pueden consultarse en el Diagnóstico.¹²⁷

Aunado a lo anterior, las acciones 1.1.2 y 1.1.6 favorecen la implementación de las propuestas de la Estrategia Ofensiva —prevista en el apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos— orientadas a incorporar el principio de paridad en la conformación de las Estructuras Permanentes y el nombramiento de las y los Coordinadores Nacionales.¹²⁸

Mientras que, la acción 1.1.4 contribuye además al cumplimiento de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana*, específicamente, a la Línea de acción 3 “Generar información, realizar estudios, diagnósticos e informes en materia de igualdad de género y no discriminación, con la finalidad de impulsar propuestas de política pública, programas y acciones, que promuevan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Los resultados que se obtengan deben ser de utilidad para identificar acciones que permitan promover más intensamente la participación de las mujeres en los poderes judiciales y en la toma de decisiones”.

→ **Estrategia 1.2.** Con el objeto de crear espacios continuos de formación, capacitación, reflexión, generación de conocimiento y acción sobre las problemáticas normativas, sociales y culturales que dificultan garantizar los derechos humanos con énfasis en los derechos a la igualdad y no discriminación, a las mujeres, niñas y adolescentes de la región Iberoamericana o dificultan el acceso a la justicia para las víctimas de violencia por razones de género en los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre, se prevén tres acciones.

Las acciones 1.2.1 y 1.2.2 fueron definidas con base en las buenas prácticas y productos aparentemente satisfactorios para la incorporación de la PEG implementados por la CPGyAJ —relacionados con procesos de reflexión y formación que buscaron impulsar la impartición de justicia con PEG por parte de los Poderes Judiciales de los países integrantes de la CJ— siguientes:

- Primer Encuentro Iberoamericano sobre la Igualdad de Género e Impartición de Justicia (Edición XVIII).

¹²⁵ Se toma como referencia genéricamente para las acciones previstas en el Plan de Trabajo Quinquenal en atención a que, conforme se establece en el Diagnóstico, se constató que la armonización del marco normativo con PEG constituye una buena práctica en la materia.

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ Véase. *Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, pp. 112, 113, 117, 118, 122 y 123.

¹²⁸ Véase. *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes... Op. Cit.* Supra No. 31., p. 42

- Impartición y réplica de Talleres de perspectiva de género, trata de personas con fines de explotación sexual y violencia doméstica (Edición XIX).
- Ciclo de Talleres de Capacitación Permanente (Edición XX).
- Laboratorio sobre Mecanismos de Protección de los Derechos de las Mujeres en las Américas (Edición XX).

Las consideraciones y análisis realizados para la determinación de las buenas prácticas y productos aparentemente satisfactorios referidos, así como su vinculación con recomendaciones y estándares internacionales en materia de derechos humanos pueden consultarse en el Diagnóstico.¹²⁹

Además, las acciones 1.2.1 y 1.2.2 contribuyen al cumplimiento de: *i)* la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana*, específicamente, a las Líneas de acción 1 “Formación y capacitación para las operadoras y los operadores de justicia en materia de igualdad de género y no discriminación” y 7 “Difusión de información y resultados la política de igualdad y no discriminación en los poderes judiciales iberoamericanos y de las sentencias emitidas con perspectiva de género” que contempla la capacitación del personal judicial en temas de accesibilidad al servicio de justicia y; *ii)* la Estrategia Ofensiva cuyo objeto es impulsar procesos de análisis y de aprendizaje para el fortalecimiento de las y los operadores del segmento de justicia, así como a la propuesta de la Estrategia Reorientadora que prevé intercambios de experiencias y conocimientos a través de seminarios y talleres organizados de manera conjunta con otros organismos internacionales —ambas Estrategias previstas en el análisis de la Matriz del apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos.¹³⁰

La acción 1.2.3 retoma la propuesta de la Edición XIX de la CPGyAJ para realizar un “Portal de Sentencias. Recopilación, clasificación y sistematización de sentencias con perspectiva de género” que a la fecha no ha llevado a cabo y, de acuerdo con el Diagnóstico, puede resultar valiosa para el avance en la incorporación de la PEG y la tutela del derecho a la igualdad y la no discriminación en la región.¹³¹

Además, incide en el cumplimiento de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana*, específicamente, de las Líneas de acción 4 “Identificación y promoción de buenas prácticas jurisdiccionales con perspectiva de género” y 5 “Difusión de información y resultados la política de igualdad y no discriminación en los poderes judiciales iberoamericanos y de las sentencias emitidas con perspectiva de género.”

→ **Estrategia 1.3.** A fin de fomentar la adopción, implementación y evaluación de las políticas de igualdad de género; así como la adopción de herramientas, protocolos y criterios para garantizar la impartición de justicia con perspectiva de género en los Poderes Judiciales de los países miembros de la Cumbre, se contemplan nueve acciones.

Las nueve acciones orientadas a la implementación de la Estrategia 1.3 están relacionadas con las buenas prácticas y productos aparentemente satisfactorios para la incorporación de la PEG llevados a cabo por la CPGyAJ siguientes:

¹²⁹ Véase. *Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, pp. 114, 117, 118 y 124.

¹³⁰ Véase. *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes... Op. Cit.* Supra No. 31., pp. 42 y 44.

¹³¹ Véase. *Diagnóstico del estado de acción... Op. Cit.* Supra No. 32, p. 68.

- Modelo de incorporación de la Perspectiva de Género en las Sentencias (Edición XVIII).
- Reconocimiento Iberoamericano de Sentencias con Perspectiva de Género (Edición XVIII).
- Introducción de la perspectiva de género en el Plan Iberoamericano de Estadística Judicial (Edición XVIII).
- Mapa de Género de los sistemas judiciales de la región iberoamericana (Edición XIX).
- Diagnóstico sobre la Igualdad de Género en el Poder Judicial. Guía Metodológica (Edición XIX).
- Guía Interactiva de estándares internacionales sobre derechos de las mujeres (Edición XIX).
- Protocolo Modelo para la Prevención y Atención del Acoso Sexual en los Poderes Judiciales de Iberoamérica y Declaración Iberoamericana para prevenir, sancionar y erradicar el acoso sexual de los Poderes Judiciales de Iberoamérica (Edición XX).
- Registro Iberoamericano de femicidios/feminicidios (Ediciones XVIII —aprobó la realización del Registro—, XIX —aprobó la metodología, registro, manual de variables e indicadores que le son aplicables— y XX —realizó el primer relevamiento preliminar de información).

Las consideraciones y análisis realizados para la determinación de las buenas prácticas y productos aparentemente satisfactorios referidos, así como su vinculación con recomendaciones y estándares internacionales en materia de derechos humanos pueden consultarse en el Diagnóstico.¹³²

Aunado a lo anterior, la acción 1.3.2 contribuye al cumplimiento de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana*, específicamente, de las Líneas de acción 4 “Identificación y promoción de buenas prácticas jurisdiccionales con perspectiva de género” y 5 “Difusión de información y resultados la política de igualdad y no discriminación en los poderes judiciales iberoamericanos y de las sentencias emitidas con perspectiva de género.”

Mientras que, las acciones 1.3.3 y 1.3.4 favorecen el avance de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana* en su Línea de acción 3 ya referida y atienden a la acción propuesta en la Estrategia Defensiva —prevista en el apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos— relativa a impulsar, proponer y cabildear la implementación de la estadística judicial de género en el Plan Iberoamericano de Estadística Judicial.

La acción 1.3.6 favorece también el avance de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana* en su Línea de acción 3 señalada previamente.

Por su parte, la acción 1.3.8 atiende a las recomendaciones y estándares internacionales en materia de derechos humanos que exigen el diseño e implementación de instrumentos especializados para la investigación y sanción de actos de violencia contra las mujeres por su condición de género.

¹³² *Ibidem.*, pp. 114, 117, 122, 123 y 124.

Por último, es importante señalar que la acción 1.3.9 contribuye al cumplimiento de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana* en su Línea de acción 3.

Objetivo Estratégico 2

Para cumplir el Objetivo Estratégico 2, el Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025 establece un total de nueve acciones distribuidas en función de sus Estrategias conforme lo siguiente: seis acciones para la implementación de la Estrategia 2.1 y tres acciones para la implementación de la Estrategia 2.2. La identificación y determinación de dichas acciones atendió a lo siguiente:

→ **Estrategia 2.1.** Con el objeto de reforzar la institucionalidad y presencia de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI, así como dotarla de atribuciones que le permitan cumplir con sus objetivos al interior de la Cumbre y en los Poderes Judiciales, se establecen seis acciones.

Las acciones 2.1.1, 2.1.2 y 2.1.3 están vinculadas a las siguientes buenas prácticas identificadas en el Diagnóstico:

- Política de Igualdad de Género a implementarse en la estructura organizacional y de funcionamiento de la Cumbre Judicial Iberoamericana (Edición XVIII).
- Política de Igualdad de Género a implementar en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana (Edición XVIII).
- Modificaciones en las Normas de la Cumbre (Edición XVIII).
- Propuesta de reformas normativas con lenguaje inclusivo en documentos de la Cumbre (Edición XIX).

Las consideraciones y análisis realizados para la determinación de las buenas prácticas y productos aparentemente satisfactorios referidos, así como su vinculación con recomendaciones y estándares internacionales en materia de derechos humanos pueden consultarse en el Diagnóstico.¹³³

Aunado a lo anterior, la acción 2.1.3 es acorde a la propuesta establecida en la Estrategia Ofensiva —prevista en el análisis de la Matriz del apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos— cuyo objeto es impulsar, proponer y cabildear modificaciones a las Normas de Funcionamiento de la CJI, así como a las Normas Internas de la CPGyAJ a fin de establecer la reelección o sustitución escalonada de al menos dos de las Comisionadas integrantes que se garantice la continuidad del trabajo de la Comisión y potencialice los procesos de traspaso de conocimiento.¹³⁴

La acción 2.1.4 fue retomada de la propuesta de la Estrategia Ofensiva —prevista en el análisis de la Matriz del apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos— relativa a establecer mecanismos que permitan a las nuevas Comisionadas integrantes de la CPGyAJ tener un proceso de inducción al trabajo de la Comisión, conocer sus objetivos, sus alcances, los productos y el estado que guardan.¹³⁵

Mientras que, las acciones 2.1.5 y 2.1.6 inciden en el cumplimiento de la *Política de Igualdad de Género a implementarse en los órganos de impartición de justicia que pertenecen a la Cumbre Judicial Iberoamericana*, en particular, de su Línea de acción 6 “Cooperación y coordinación

¹³³ *Idem.*, pp. 112, 113, 117 y 118.

¹³⁴ Véase. *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes... Op. Cit.* Supra No. 31., p. 42

¹³⁵ *Ibidem.*, p. 42

con las instancias regionales que promueven la igualdad de género y la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres” que contempla realizar alianzas estratégicas en el marco de la Cumbre Judicial Iberoamericana para promover la igualdad de género y no discriminación de forma más efectiva.

Dichas acciones también retoman la propuesta de la Estrategia Ofensiva —prevista en el análisis de la Matriz del apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos— cuyo objeto es impulsar y proponer la generación de alianzas estratégicas con organismos internacionales para el abordaje conjunto y coordinado de acciones que atiendan situaciones de emergencia o de manera regular el trabajo regular de las y los operadores del segmento de justicia a fin de garantizar el acceso a la justicia con perspectiva de género, igualdad y no discriminación para todas las personas, con énfasis en mujeres niñas y adolescentes víctimas de violencia de género, así como, la realización de acciones conjuntas para establecer los estándares internacionales como pilares de la actuación.¹³⁶

- **Estrategia 2.2.** A fin de ordenar, planificar, difundir y dar seguimiento al trabajo de la CPGyAJ como estructura permanente de la CJI, así como, mejorar los procesos de coordinación para el acompañamiento y la asesoría técnica en los trabajos que realiza la Cumbre y la implementación de los productos de la Comisión por parte de los Poderes Judiciales, se prevén tres estrategias.

Las tres acciones están vinculadas a las Estrategias previstas en el análisis de la Matriz del apartado de Estrategias de Fortalecimiento contenido en los Lineamientos. La acción 2.2.1 atiende la propuesta incluida en la Estrategia Defensiva relativa a la elaboración de un manual o protocolo sobre el funcionamiento, las acciones y los productos de la CPGyAJ que retome e incluya la actualización de los productos.¹³⁷

La acción 2.2.2 a la propuesta de la Estrategia Defensiva que prevé impulsar en conjunto con la Secretaría Permanente y la Secretaría *Pro Tempore* reuniones presenciales o virtuales, tanto en la primera Reunión Previa como en las Rondas de Talleres, a fin de que las y los Coordinadores Nacionales y los Grupos de Trabajo puedan conocer el quehacer de la CPGyAJ en el acompañamiento y la asesoría técnica para la incorporación de la PEG en los productos que se trabajen durante la edición.¹³⁸

Finalmente, la acción 1.2.3, está vinculada a la propuesta de la Estrategia Defensiva cuyo objeto es impulsar la adopción en coordinación de la Secretaría Permanente y la Comisión de Coordinación y Seguimiento de los productos de la CPGyAJ por parte de los Poderes Judiciales integrantes de la Cumbre y a la propuesta de la Estrategia de Supervivencia orientada a generar herramientas con indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación en la implementación de los productos y acciones de la CPGyAJ.¹³⁹

Además, esta acción, contribuye a atender la debilidad identificada en el Diagnóstico relativa a la falta de seguimiento y evaluación de las acciones, productos y políticas impulsadas tanto por la CPGyAJ como por otras estructuras permanentes de la CJI que tienen incidencia en la tutela del derecho a la igualdad.

¹³⁶ *Idem.*

¹³⁷ *Idem.* p.43

¹³⁸ *Idem.*

¹³⁹ *Idem.* p. 45

Anexo III. Requerimiento de Información complementaria para la elaboración del Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana

| Requerimiento de Información complementaria para la elaboración del Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana | |
|--|---|
| 1. | <p>¿El Poder Judicial cuenta con una Unidad u Oficina Especializada en Género?</p> <p>Si su respuesta es en sentido afirmativo, precise el nombre de la instancia, año de creación y dé respuesta a las preguntas subsecuentes.</p> |
| 2. | <p>¿Cuál es el marco normativo que establece la estructura, atribuciones y obligaciones de la Unidad u Oficina Especializada en Género?</p> <p>Enunciar la totalidad de los instrumentos normativos vinculados a dicha instancia y adjuntar la versión vigente de los mismos como anexo a este cuestionario.</p> |
| 3. | <p>¿Cuáles son las principales atribuciones y obligaciones de dicha instancia?</p> <p>Señalar las disposiciones normativas de que se desprenden las mismas.</p> |
| 4. | <p>¿La Unidad u Oficina Especializada en Género cuenta con un Programa/Plan de Trabajo actualmente?</p> <p>Si su respuesta es en sentido afirmativo, proporcione la información que permita identificar respecto de dicho Programa o Plan lo siguiente: i) temporalidad (anual, trianual, quinquenal u otra); ii) instancia responsable de su aprobación; iii) si está vinculado a líneas de acción o estrategias de una Política Pública Estatal en materia de igualdad sustantiva y no discriminación y; iv) si existe algún mecanismo para su evaluación y actualización.</p> <p>Adjunte como anexo a este cuestionario el Programa o Plan referido.</p> |
| 5. | <p>¿La Unidad u Oficina Especializada en Género cuenta con presupuesto específico para el cumplimiento de sus atribuciones?</p> <p>Si su respuesta es en sentido afirmativo, señale el monto presupuestal correspondiente al año fiscal 2020 y el porcentaje que representa respecto del total del presupuesto asignado al Poder Judicial para dicho ejercicio fiscal.</p> |
| 6. | <p>Proporcione el organigrama de la Unidad u Oficina Especializada en Género, en el que se adviertan con detalle: i) las áreas que la integran y; ii) el personal que la conforma, precisando sus cargos.</p> |
| 7. | <p>Proporcione el organigrama del Poder Judicial, en el que se advierta el lugar que ocupa la Unidad u Oficina Especializada en Género dentro del mismo.</p> |
| 8. | <p>¿De quién depende la Unidad u Oficina Especializada en Género dentro del Poder Judicial?</p> |
| 9. | <p>Precise si el personal que conforma la Unidad u Oficina Especializada en Género forma parte de la estructura formal del Poder Judicial.</p> <p>En caso de que el personal no forme parte de la estructura formal, señale el esquema de contratación que les es aplicable.</p> <p>Asimismo, en caso de que el Poder Judicial cuente con carrera judicial, precise si hay personal de la Unidad u Oficina Especializada en Género que forma parte del personal de carrera judicial.</p> |
| 10. | <p>¿Cuál es el perfil o grado de especialidad en temas de género del personal directivo y operativo de la Unidad u Oficina Especializada en Género?</p> <p>En caso de existir algún programa actual para su capacitación y formación adjuntarlo como anexo a este cuestionario.</p> |

| Requerimiento de Información complementaria para la elaboración del Diagnóstico del estado de la acción del trabajo que ha realizado la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia en la Cumbre Judicial Iberoamericana | |
|--|---|
| 11. | <p>Indique si la Unidad u Oficina Especializada en Género cuenta con mecanismos de evaluación y seguimiento y, de ser así, quién es responsable de su implementación.</p> <p>Adjunte como anexo a este cuestionario los mecanismos referidos.</p> |
| 12. | <p>Señale el mayor logro de la instancia desde su creación la Unidad u Oficina Especializada en Género.</p> <p>En caso de contar con documentación o información que dé cuenta del logro referido, adjuntarla como anexo a este cuestionario.</p> |
| 13. | <p>Señale el mayor reto que enfrenta, actualmente, la Unidad u Oficina Especializada en Género.</p> <p>Si desea aportar alguna información o documentación relacionada con dicho reto, adjuntarla como anexo a este cuestionario.</p> |
| 14. | <p>En este espacio puede proporcionar cualquier información que permita visibilizar el alcance de la Unidad u Oficina Especializada en Género dentro del Poder Judicial.</p> <p>Adjunte como anexa a este cuestionario la documentación que considere necesaria para el fin previamente referido.</p> |

Anexo IV. Requerimiento de Información Complementaria a la CPGyAJ para la análisis y elaboración de las Estrategias de Fortalecimiento.

I. Nota Conceptual

Uno de los objetivos específicos del producto denominado *Lineamientos, Estrategias y Mecanismos Comunes* es:

- Identificar las *Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* (FODA) de la CPGyAJ para llevar a cabo sus objetivos y funciones; así como, de las Unidades u Oficinas Especializadas en Género de los Poderes Judiciales (en adelante, Unidades/Oficinas de Género) que integran la CPGyAJ, a fin de proponer las **estrategias de fortalecimiento** que permiten cumplir con las actuaciones de los lineamientos estratégicos.

Por ello, se propone la utilización del instrumento denominado FODA para realizar análisis organizacional de la CPGyAJ, así como de las Unidades u Oficinas Especializadas en Género de los Poderes Judiciales que integran la Comisión, en relación con los factores que determinan el éxito en sus funciones.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización (fortalezas y debilidades); así como su evaluación externa (oportunidades y amenazas). También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.¹⁴⁰

| COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA | | |
|---------------------------------|---------------|-------------|
| ANÁLISIS | POSITIVOS | NEGATIVOS |
| Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Externo | Oportunidades | Amenazas |

- **ANÁLISIS INTERNO.** Las **Fortalezas** y **Debilidades** se refieren al funcionamiento de la CPGyAJ y sus productos. Es necesario enfocarse en las acciones, integrantes y factores que intervienen para facilitar el logro de los objetivos de la CPGyAJ, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.
- **ANÁLISIS EXTERNO.** Las **Oportunidades** y **Amenazas** son factores externos sobre los cuales la CPGyAJ no tiene control alguno. Es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas del entorno de la CPGyAJ que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas. Algunos ejemplos son: el respeto a la autonomía e independencia de los Poderes Judiciales, el marco normativo aplicable, las posturas de los Poderes Judiciales sobre los temas de género, etc.

¹⁴⁰ PONCE Talancón, Humberto. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", en *Contribuciones a la Economía*, s/d, pp. 1 a 19. ISSN 16968360. Disponible en Internet: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

II. Instrucciones para el llenado de la Matriz FODA de la CPGyAJ.

Basándose en la Nota Conceptual realice lo siguiente:

- A. Realice el análisis interno a fin de identificar fortalezas y debilidades de la CPGyAJ
- B. Realice el análisis externo a fin de identificar oportunidades y amenazas de la CPGyAJ
- C. Vacíe la información que ha obtenido en los pasos A y B en el Matriz de FODA de CPGyAJ.
- D.

| MATRIZ DE FODA DE LA CPGyAJ | | |
|-----------------------------|---------------|-------------|
| ANÁLISIS | POSITIVOS | NEGATIVOS |
| INTERNO | Fortalezas | Debilidades |
| | | |
| EXTERNO | Oportunidades | Amenazas |
| | | |

De igual forma se propone que las Unidades/Oficinas de Género de los Poderes Judiciales integrantes de la CPGyAJ hagan el llenado de la Matriz de FODA correspondiente a su propia Unidad u Oficina. Para lo cual se deberán basar en la Nota Conceptual y seguir las instrucciones anteriores ahora aplicadas para su Unidad u Oficina.

| MATRIZ DE FODA DE LA CPGyAJ | | |
|-----------------------------|---------------|-------------|
| ANÁLISIS | POSITIVOS | NEGATIVOS |
| INTERNO | Fortalezas | Debilidades |
| | | |
| EXTERNO | Oportunidades | Amenazas |
| | | |

Anexo V. Instrumento Guía de Entrevistas Semi Estructuradas para las Secretarías Técnicas.

| PROCESO DE PLANEACIÓN | |
|--|------------|
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| <p>¿Qué es la Comisión? ¿Cuáles son sus principios o valores?</p> <p>Declaración de principios y misión. Es un planteamiento general acerca del tipo de organismo u organización que es la Comisión, su propósito principal y sus valores o principios.</p> <p>Por ejemplo, ONU Mujeres los principios rectores en su Plan estratégico 2018-2021 son: Enfoque integral, beneficios sinérgicos, enfoque basado en derechos humanos, desarrollo de capacidades, universalidad, rendición de cuentas, transparencia y eficacia de costes.</p> | |
| <p>¿Qué queremos lograr? Los objetivos generales y específicos. Definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos. Se enganchan con los lineamientos estratégicos.</p> <p>El objetivo general quedo definido como:</p> <p>Establecer mediante un Plan Estratégico y un Plan de Trabajo Quinquenal 2021-2025, estrategias comunes, criterios orientadores, objetivos, ejes temáticos, líneas de acción, acciones a corto, medio y largo plazo, y mecanismos de evaluación a seguir por la Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia de la Cumbre Judicial Iberoamericana para avanzar sosteniblemente en la transversalización de la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación al interior y en el quehacer de la Cumbre y de los Poderes Judiciales en Iberoamérica; en total respeto a la independencia y autonomía de dichos Poderes Judiciales.</p> | |

| PROCESO DE PLANEACIÓN | |
|--|------------|
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| <p>¿Cómo lo vamos a lograr? Las estrategias. Describe cómo se lograrán los objetivos generales, específicos y lineamientos estratégicos esto es, la dirección futura de los productos y acciones de la CPGyAJ, incluyendo los mecanismos comunes que ayudarán a la Comisión a cumplir su misión de manera factible y eficaz.</p> | |
| <p>¿Adónde queremos llegar? Las metas. Son resultados y beneficios cuantificables esperados los cuales deben de ser congruentes con los objetivos.</p> | |
| <p>¿Qué actividades necesitamos, cómo y cuándo las vamos a realizar y cuál va a ser el costo de las mismas?</p> <p>El Plan de Trabajo Quinquenal: Es una propuesta de las diferentes actividades necesarias para alcanzar objetivos y resultados señalados de manera detallada. El Plan de Trabajo debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejes Temáticos • Líneas de Acción y Acciones: Corto, Mediano y Largo Plazo • Indicadores de cumplimiento • Seguimiento y Evaluación • Actualización del Plan | |