



# Revista del Ministerio Público de la Defensa de la Nación

.....  
Justicia Restaurativa



*Revista del Ministerio Público de la  
Defensa de la Nación N°19. Diciembre  
2024*

*Editora:  
Stella Maris Martínez*

*Directora:  
Julieta Di Corleto*

*Escriben:  
Apalategui, Mariana Cecilia  
Aviles Tulian, Eleonora  
Bauché, Eduardo Germán  
Beltrame, Florencia  
Bolívar Fernández, Daniela  
Britto Ruiz, Diana  
Calvo Soler, Raúl  
Carnevali Rodríguez, Raúl  
Cifuentes, Lina Mariana  
de Mézerville López, Claire Marie  
Douglas Durán Chavarría (entrevistado)  
Eiras Nordenstahl, Ulf Christian  
Esquivel Pralong, Eugenia  
Farah Ojeda, Jorge  
Figueroa, Ximena  
Fernández Saldías, Marcela  
Greco, Silvana  
Monsalve, María Jimena  
Navarro Papic, Iván  
Paravagna, María Belén  
Peretti, Laura  
Rapaport, Florencia  
Romero Seseña, Pablo  
Valdés León, Mónica*

*Coordinación de contenido:  
Mauro Lauria Masaro, Silvina A. Alon-  
so e Inés Novillo Saravia*

*Coordinación editorial:  
Secretaría General de Coordinación  
- Coordinación de Comunicación Ins-  
titucional, Prensa y Relaciones con la  
Comunidad*

*Edición:  
Gabriel Herz*

*Diseño y diagramación:  
Subdirección de Comunicación  
Institucional*

*Ilustración de tapa:  
“Cabezas” (ca.1968) de Josefina Robirosa  
Acrílico sobre tela  
106 x 106 cm*

*Colección MACBA / Museo de Arte Con-  
temporáneo de Buenos Aires*

*El contenido y opiniones vertidas en los  
artículos de esta revista son de exclusiva  
responsabilidad de sus autores.*

*Ministerio Público de la Defensa de la  
Nación  
Defensoría General de la Nación  
ISSN 2618-4265*

---

## ÍNDICE

---

### EXPERIENCIAS NACIONALES 7

- 9 **La justicia restaurativa en el sistema penal juvenil. Novedades de soft law: las Reglas Comunes Iberoamericanas sobre Justicia Penal Juvenil Restaurativa**  
*Silvana Greco*
- 23 **A seis años de la implementación del Programa de Justicia Terapéutica en la justicia de ejecución penal: resultados y desafíos**  
*María Jimena Monsalve y Ximena Figueroa*
- 35 **Prácticas restaurativas en el sistema penal juvenil: un enfoque de derechos humanos**  
*Florencia Beltrame*
- 49 **Justicia restaurativa y régimen penal juvenil. Avances y retrocesos**  
*Raúl Calvo Soler (Ph.D)*
- 63 **Perspectiva de género. Dentro y fuera de los muros**  
*Eleonora Avilés Tulián y Eugenia Esquivel Pralong*
- 75 **Las prácticas restaurativas en las comunidades mapuches**  
*Ulf Christian Eiras Nordenstahl*
- 87 **Avances y desafíos de la justicia restaurativa: a 20 años de su implementación en el Ministerio Público de la Defensa del Departamento Judicial de Lomas de Zamora**  
*Eduardo Germán Bauché y Mariana Cecilia Apalategui*
- 99 **Herramientas prácticas construidas a partir de la experiencia de trabajo del Cuerpo de Facilitadores Restaurativos del Programa de Abordajes Restaurativos (PAR) del MPD CABA**  
*Florencia Rapaport y María Belén Paravagna*

### EXPERIENCIAS INTERNACIONALES 109

- 111 **Humanizar la Justicia: sanar y reparar**  
*Diana Britto Ruiz y Lina Mariana Cifuentes*
- 121 **Gestión para restaurar: implementación de un centro de mediación penal restaurativo para mejorar la justicia penal con adultos\***  
*Jorge Farah Ojeda, Daniela Bolívar Fernández, Raúl Carnevali Rodríguez, Marcela Fernández Saldías, Iván Navarro Papic y Mónica Valdés León*

**139 Nadar contracorriente: Enfoques restaurativos en Costa Rica en materia penal juvenil**

*Claire Marie de Mézerville-López*

**157 El futuro de la justicia restaurativa en la era digital: perspectivas de las personas facilitadoras en España**

*Pablo Romero Seseña*

**171 Hacia múltiples sentidos de la reparación en justicia juvenil restaurativa y justicia terapéutica**

*Laura Peretti*

**ENTREVISTA 179**

**181 Un camino hacia la transformación: el enfoque restaurativo como garantía de acceso a la justicia**

*Entrevista a Douglas Durán Chavarría por Silvina A. Alonso*

En los últimos años, la justicia restaurativa ha comenzado a granjearse un lugar en el vocabulario propio de los sistemas de administración de justicia. No es ajena a tal proceso la reciente aprobación de las Reglas Comunes Iberoamericanas sobre Justicia Penal Juvenil Restaurativa, hecho que revitalizó el inacabable debate en torno a la construcción de una justicia más humana y cercana, que priorice el diálogo por sobre el castigo.

En este contexto, el Número 19 de la Revista del Ministerio Público de la Defensa tiene como objetivo participar de esa plausible discusión con una cuidada selección de textos de académicos, jueces, defensores y expertos de diversos rincones del país y del mundo. Los trabajos aquí reunidos buscan iluminar los principios del enfoque restaurativo y, especialmente, sus implicancias prácticas, en el entendimiento de que otro modelo de gestión de los conflictos permite que las víctimas obtengan una reparación adecuada y que las personas imputadas, muchas de ellas socialmente marginadas, consigan una auténtica integración.

La primera sección de la revista presenta las contribuciones de Silvana Greco, Coordinadora del programa de Resolución Alternativa de Conflictos de la Defensa General de la Nación, y de Ximena Figueroa y Jimena Monsalve, funcionaria de la Defensa Pública y Jueza de Ejecución Penal, respectivamente. Con la experiencia que le aporta su rol en la gestión de procesos restaurativos, en especial en casos de niños/as y adolescentes en conflicto con la ley penal, Greco describe los desafíos que avizora en la implementación de las referidas Reglas Comunes Iberoamericanas. Por su parte, Figueroa y Monsalve dan cuenta de los resultados del “Programa Piloto de Justicia Terapéutica. Tratamiento Integral de Infractores de la Ley Penal con Consumo Problemático de Sustancias Psicoactivas”, a seis años de su implementación; un mecanismo que ofrece a las personas en conflicto con la ley penal afectadas por tal problemática el acceso a un tratamiento bajo la supervisión del juez como agente terapéutico, comprometido -en tal sentido- con la búsqueda de una solución al conflicto subyacente. Por tanto, desde sendos espacios enfocados en el trabajo de casos reales, las autoras exponen los principios teóricos que dan cimiento a las prácticas restaurativas.

En la segunda sección, las contribuciones de Raúl Calvo Soler, Florencia Beltrame, Eleonora Aviles Tulian, Eugenia Esquivel Pralong, Ulf Christian Eiras Nordenstahl, Eduardo Germán Bauché, Mariana Cecilia Apalategui, Florencia Rappaport y María Belén Paravagna refuerzan el valor de los procedimientos a los que este volumen se consagra. Dichos artículos dan muestra de algunas de las experiencias llevadas adelante en nuestro país, en casos de niños/as en conflicto con la ley penal, comunidades indígenas o -incluso- en supuestos de violencia de género. En todas esas situaciones, el telón de fondo es una política criminal centrada en el encarcelamiento, que opera como resistencia al modelo de justicia propugnado por las y los expositores mencionados.

La descripción de prácticas nacionales se complementa con la perspectiva comparada que incluye la tercera sección. Aquí los textos de Diana Britto Ruiz, Lina Mariana Cifuentes, Jorge Farah Ojeda et al, Pablo Romero Seseña y Laura Peretti operan a la manera de espejos, permitiéndonos identificar las fortalezas y debilida-

des de nuestro sistema. Por añadidura, conocer las experiencias de Colombia, Chile, Costa Rica y España tiene un efecto reparador: la defensa pública de Argentina no está sola en la búsqueda de formas más humanas de hacer justicia.

La edición culmina con una entrevista realizada por Silvina Alonso, con la colaboración de Inés Novillo Saravia, ambas integrantes de la Escuela de la Defensa Pública, a Douglas Durán Chavarría, Director del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la prevención del delito y tratamiento del delincuente y especialista en justicia restaurativa. El diálogo que protagonizan introduce la posibilidad de concebir a este enfoque como un derecho humano implícito, capaz de garantizar el acceso a la justicia mediante la reparación del daño y el trato digno a las partes involucradas. Probablemente, solo un cambio profundo en nuestra cultura jurídica permitirá hacer realidad esta aspiración. Mientras transitamos ese camino, confiamos en que esta revista pueda coadyuvar a esa transformación.

**Stella Maris Martínez**  
**Defensora General de la Nación**

---

SECCIÓN II

---

**EXPERIENCIAS INTERNACIONALES**

---

# Gestión para restaurar: implementación de un centro de mediación penal restaurativo para mejorar la justicia penal con adultos\*

## Jorge Farah Ojeda

*Escuela de Trabajo Social, Programa de Justicia Restaurativa y Paz Social (Pontificia Universidad Católica de Chile).*

## Daniela Bolívar Fernández

*Escuela de Trabajo Social, Programa de Justicia Restaurativa y Paz Social (Pontificia Universidad Católica de Chile).*

## Raúl Carnevali Rodríguez

*Centro de estudios de Derecho Penal (Universidad de Talca, Chile).*

## Marcela Fernández Saldías

*Escuela de Derecho (Universidad de Valparaíso, Chile).*

## Iván Navarro Papic

*Facultad de Derecho (Universidad Carlos III de Madrid, España).*

## Mónica Valdés León

*Servicio de Mediación Penal Restaurativa, Escuela de Trabajo Social (Pontificia Universidad Católica de Chile).*

## I. Introducción

El contexto chileno sobre seguridad ha planteado la necesidad de mejorar la calidad de las respuestas que da el sistema de justicia a la ciudadanía (INE, 2023). En ese marco, este artículo muestra la experiencia empírica de implementación de un centro de mediación con enfoque restaurativo como forma alternativa de justicia para aumentar su capacidad de responder a las expectativas de la sociedad.

Hasta el día de hoy, en Chile, los mecanismos restaurativos se han dirigido principalmente -y, sin embargo, de manera aún restringida- a los jóvenes infractores, a pesar de que estudios e instrumentos internacionales también destacan resultados exitosos con población adulta, especialmente respecto de quienes cometen delitos de baja connotación y gravedad. Lo anterior, pues, dado que contribuye a disminuir el riesgo de criminalización y contaminación criminógena en primerizos y sujetos con bajo compromiso delictual, además de dar una oportunidad de participación, reconocimiento y justicia a las víctimas de sus delitos, reforzando el ejerci-

\* Este artículo se basa en la experiencia del Programa Transferencia Piloto en Mediación Penal con Ofensores Adultos Código IDI 40035755 del Gobierno Regional

Metropolitano, ejecutado en el período diciembre 2022 - octubre 2024, con la colaboración de la Fiscalía Regional Centro Norte, Chile.

cio de los derechos humanos, tal como lo ha reconocido la ONU (2021), y previniendo de delitos en tanto contribuye a la cohesión social (ONU, 2021; ONU, 1990). Por otra parte, también impacta positivamente en la comunidad, fortaleciendo su tejido social y apoyando la función de las redes de apoyo más cercanas de los involucrados, como familiares y amigos, y las más externas, como el vecindario, colegios o agrupaciones comunitarias (Acosta-López, J., & Murcia, C. V. E. (2020)).

Por otra parte, la justicia restaurativa (en adelante "JR"), en tanto mecanismo innovador de justicia (Daly, 2017) y como complemento de la respuesta penal tradicional, puede implementarse en diferentes momentos del proceso penal, e incluso en la fase de ejecución de sanciones, ofreciendo resultados satisfactorios a personas involucradas en casos de diferente gravedad, tal como ha recomendado la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020).

A pesar de esto, el enfoque restaurativo no ha logrado permear el sistema de justicia con adultos, existiendo en la región implementaciones aisladas en forma de programas, pilotos e iniciativas particulares que, además, funcionan de manera desarticulada al interior del sistema -ejemplos de esto pueden verse en el punto siguiente. Una de las hipótesis que explican tal realidad, además de aquella que refiere a la escasa voluntad política para incluirlo, alude a que estas iniciativas no disponen de una mirada de gestión que les den sostenibilidad y factibilidad futura, quedando ancladas en un lugar técnico, con mirada penalista, por lo que no ha logrado trascender su ámbito experimental.

Por ello, este trabajo pretende aportar a la discusión sobre la implementación de acciones con mecanismos restaurativos incorporando la perspectiva de gestión, de modo de favorecer la ampliación de sus campos de intervención en el sistema penal chileno y,

por qué no, latinoamericano. Este aspecto es clave para crear políticas públicas sostenibles, replicables y eficaces, mediante la generación de datos empíricos y evaluaciones, antes de aplicarlos a gran escala (PNUD, 2019). El supuesto que se confirma con la implementación de la experiencia que acá se presenta es que cualquier proceso de implementación de intervenciones con JR -en este caso la mediación- requiere tanto de un componente técnico como de una gestión que la factibilice.

Para esto, se presenta el contexto chileno para la implementación de mecanismos restaurativos y los elementos conceptuales para comprender este fenómeno. Luego, se expone la experiencia de implementación de justicia restaurativa en un centro de mediación penal con adultos. Más adelante, se indica la metodología para llegar a los resultados que se indican y, finalmente, se señalan las conclusiones, con foco en aprendizajes para futuras implementaciones.

## **II. El contexto para la implementación de prácticas restaurativas en el sistema penal chileno**

### **a) JR en Chile: implementaciones y avances**

Las primeras experiencias documentadas de justicia restaurativa en Chile comenzaron en 2001, en el contexto de la reforma procesal penal (Baracho, 2021). Inicialmente, el Ministerio Público en la Región de la Araucanía impulsó este enfoque, seguido por otras iniciativas piloto en Santiago y Valparaíso en 2006. Durante el período 2001-2015, surgieron aproximadamente 20 iniciativas en todo el país. Aunque estas no estuvieron conectadas institucionalmente, representaron una etapa inicial de exploración para desarrollar prácticas restaurativas en Chile. La mayoría de estas experiencias se enfocaron en casos penales de adultos, aunque también hubo iniciativas para casos juveniles, como las de

Corporación Opción y Corporación de Asistencia Judicial.

En 2017, se incorporó la justicia restaurativa en un proyecto de ley que crea un Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e introducía diversas modificaciones procesales a la ley penal juvenil Ley N° 20.084 (Boletín 11174-07). Luego, la División de Reinserción Social del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos desarrolló un proyecto piloto de mediación en las regiones Metropolitana, Valparaíso, Coquimbo, Atacama y Tarapacá, siendo el primero de estos evaluado inicialmente en 2017 por la Universidad de Chile (2017), buscando medir la satisfacción de los participantes y supervisar los procesos institucionales para la derivación de casos desde el sistema penal. La evaluación permitió sistematizar la experiencia y realizar mejoras al piloto, además de fundamentar modificaciones al proyecto de ley en relación con la mediación.

La reforma procesal penal de Chile introdujo un cambio profundo en la fase de enjuiciamiento criminal, reemplazando el sistema inquisitivo tradicional por uno adversarial. Esta reforma también incluyó la creación de instituciones como el Ministerio Público, la Defensoría Penal Pública y juzgados especializados, además de incorporar términos tempranos del procedimiento para mejorar la eficiencia del sistema. Aunque ha logrado avances, la reforma también enfrenta desafíos estructurales, como el bajo uso de las salidas alternativas, el rol pasivo de las víctimas y una gestión deficiente de la información de casos archivados provisionalmente.

El sistema penal chileno sigue una visión retributiva tradicional, enfocándose en la persecución pública de los delitos y la determinación de sanciones (Szczeranski, 2013). Aunque existen instituciones que permiten una mayor participación de las partes, como las salidas alternativas y la figura del querrelante, en la práctica las necesidades e inte-

reses de justicia de los involucrados no son adecuadamente considerados, lo que resulta en una gestión del conflicto penal impersonal e insatisfactoria.

En términos comparativos, la JR en Chile sigue siendo poco desarrollada en comparación con otros países de América Latina, Europa y Oceanía. Aunque las primeras iniciativas surgieron a principios de los 2000, no se ha implementado un programa que logre persistir o ampliarse en el tiempo, con excepción de la política pública nacional de mediación penal juvenil que se inició en 2024, especialmente en el ámbito de justicia penal de adultos. Sin embargo, la evidencia sugiere que la participación en la JR podría brindar beneficios significativos tanto para la población ofensora adulta como para sus víctimas y las comunidades.

b) Mediación penal con enfoque restaurativo en adultos: operación y actores en el sistema judicial chileno

El sistema judicial penal de adultos en Chile se estructura en tres dimensiones principales: normativa, institucional y procedimental. En cuanto a la dimensión normativa, el sistema se rige por la Constitución Política de la República, que garantiza el debido proceso penal. Las normas específicas incluyen el Código Penal de 1874, el Código Procesal Penal de 2000 y leyes especiales como la Ley N° 20.066 (violencia intrafamiliar), Ley N° 20.000 (drogas), y Ley N° 18.290 (tránsito). Estas se complementan con reglamentos, resoluciones e instructivos institucionales.

En la dimensión institucional, el sistema está compuesto por diversas entidades. Los tribunales de justicia incluyen el juzgado de garantía y los tribunales de juicio oral en lo penal, mientras que en segunda instancia están las cortes de apelaciones y la Corte Suprema. El Ministerio Público, con autonomía constitucional, lidera la acción penal pública, investigando y acusando delitos, además de

proteger a víctimas y testigos. La Defensoría Penal Pública brinda asistencia jurídica a quienes no pueden costear una defensa privada. Además, Carabineros y la Policía de Investigaciones cumplen roles de resguardo del orden público e investigación. Gendarmería de Chile administra las sanciones privativas y no privativas de libertad. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a través de la Comisión Coordinadora del Sistema de Justicia Penal, impulsa reformas legales y evalúa el sistema judicial penal.

La dimensión procedimental está regulada por el Código Procesal Penal, que establece un sistema adversarial y acusatorio, reemplazando el modelo inquisitivo. Este sistema divide funciones entre la fiscalía (investigación), el juez de garantías (procesal), y el tribunal oral en lo penal (sancionador). El procedimiento es oral, público y contradictorio, con la fiscalía liderando inicialmente. Existen procedimientos simplificados y salidas alternativas como acuerdos reparatorios, orientados a la eficiencia procesal.

Respecto a las prácticas restaurativas, existen desde 2001, impulsadas inicialmente por el Ministerio Público. Aunque no están legalmente reconocidas, se han integrado en fases iniciales del proceso penal para mejorar la resolución de conflictos. Las experiencias piloto han aportado un contenido reparador, que ha sido homologado a través del principio de oportunidad y las salidas alternativas reconocidas en nuestra legislación.

### III. Elementos conceptuales sobre JR, mediación y gestión

a) JR para mejores niveles y calidad de la justicia para víctimas y ofensores

La justicia restaurativa, en la resolución de conflictos penales, no solo ofrece una alternativa al castigo penal, sino que también otorga un nuevo significado a la pena. La JR ha ga-

nado relevancia internacional desde los años '70, desafiando la idea de que la pena, como elemento central del sistema retributivo, sea la única respuesta al delito. La pena es estigmatizante y desocializadora, especialmente en las privativas de libertad, y no logra reparar a la víctima, cuyo reconocimiento es meramente simbólico (Silva Sánchez, 2018; 217).

La justicia retributiva se centra en la infracción a la norma penal y en la imposición de una pena como castigo, justificándose solo cuando se ha demostrado la culpabilidad del autor (Walgrave, 2008; 44). En este modelo, el Estado, a través de la fiscalía y los jueces, es el actor principal, mientras que la víctima tiene un rol secundario y puede no quedar satisfecha con la sentencia. Los delitos, aunque no son conflictos de estructura dual, tienen trascendencia general, lo que justifica que el sistema penal busque restablecer la paz social (Zehr, 1985; 2 y ss.).

Por otro lado, la justicia restaurativa se basa en el diálogo entre el autor y la víctima, y, en algunos casos, incluye a sus familiares. Este modelo no adversarial busca una solución que repare a la víctima, sin que ello signifique la ausencia de responsabilidades para el autor. De hecho, este enfoque puede tener un mayor efecto preventivo especial, promoviendo el desistimiento futuro del autor (Marshall y Duff, 1998; 9). La mediación penal, como herramienta restaurativa, se centra en la satisfacción de la víctima, que a menudo no busca una compensación pecuniaria, sino más bien un reconocimiento del daño causado, como una disculpa del ofensor (Tamarit Sumalla, 2015; 307 y ss.).

La implementación de la JR en el sistema penal podría representar una contribución significativa, tanto para la reparación de la víctima como para la reinserción social del autor. La mediación penal, al enfocarse en el diálogo o comunicación entre las partes implicadas en un delito, permite que el victimario com-

prenda mejor el impacto de su delito, lo que refuerza su proceso de reinserción (Duff, 2015; 95). Además, la participación de los involucrados en la resolución del conflicto fortalece los componentes democráticos de la sociedad, permitiendo que la justicia sea administrada directamente por la comunidad, lo que podría contribuir a mejorar la legitimidad del sistema penal (Van Ness y Strong, 2015; 44).

El Tribunal Constitucional de Colombia ha reconocido que los mecanismos alternativos de resolución de conflictos pueden, además de descongestionar el sistema judicial, fortalecer la participación de la sociedad civil en la administración de justicia, evitando la conflictivización social y reforzando la legitimidad del sistema judicial estatal. La mediación penal, como forma de justicia restaurativa, ofrece un proceso menos formalizado y más horizontal, donde las partes buscan conjuntamente una solución satisfactoria y reparadora del daño causado (Braithwaite, 2003; 14-16).

b) Los procesos de reparación y responsabilización: aportes para la mediación

En el marco de la justicia restaurativa, los procesos de reparación y responsabilización son esenciales para alcanzar una resolución efectiva de los conflictos penales, especialmente en los casos de mediación penal con adultos. La responsabilización implica que el ofensor reconozca y asuma las consecuencias de sus acciones, lo cual se facilita durante el encuentro con la víctima. Según Strauss (2022), este proceso ocurre principalmente en el contexto de la mediación, donde la víctima actúa como una "fuerza de gravedad" que guía al ofensor hacia la responsabilización. A medida que el ofensor se responsabiliza, la víctima experimenta un proceso de reparación, pues su sufrimiento es reconocido y validado.

Estos procesos son interdependientes y se retroalimentan mutuamente. Así, la reparación de la víctima puede ser favorecida por el nivel de responsabilización que el ofensor

pueda ofrecer, y esta, a su vez, se adapta a las necesidades específicas de la víctima. Tal como argumenta Vásquez (2021), los procesos restaurativos no solo buscan la reparación material, sino que también promueven un reconocimiento emocional y social, lo cual es crucial para la satisfacción de las víctimas en los procesos penales.

En segundo lugar, la responsabilización del ofensor no es un proceso uniforme; puede variar en intensidad y profundidad según las necesidades de la víctima y las circunstancias del caso. Esta variabilidad es fundamental, ya que permite ajustar el proceso a las expectativas y requerimientos específicos de cada víctima, lo que aumenta la efectividad de la mediación (Díaz, 2021).

Finalmente, los procesos de reparación y responsabilización en la justicia restaurativa también contribuyen a la reinserción social del ofensor. Al reconocer el daño causado y al trabajar activamente para repararlo (Martínez y Calderón, 2021) el ofensor puede reintegrarse en la sociedad de manera más constructiva, reduciendo así la probabilidad de reincidencia.

c) Factores críticos para la implementación exitosa de programas de mediación con JR

La implementación de programas de mediación que incorporan un enfoque de justicia restaurativa requiere de un análisis cuidadoso sobre los factores críticos de éxito, las buenas prácticas, riesgos y estándares de calidad. Estos elementos son esenciales para garantizar que los procesos restaurativos no solo sean efectivos, sino también éticos y seguros para todas las partes involucradas, ajustándose a un enfoque de derechos humanos, tanto desde la perspectiva de los participantes como ciudadanos, y desde el sistema de administración de justicia en general.

En cuanto a los factores críticos de éxito, uno de ellos refiere a la autonomía e independencia de los centros de mediación, prin-

cialmente en el rol de los equipos de mediadores. Es fundamental que estos equipos operen de manera autónoma, sin depender directamente del sistema judicial, para garantizar la neutralidad y evitar la influencia de objetivos institucionales que podrían sesgar los procesos (Brown & Tagaki, 2021). La independencia administrativa y la localización fuera de las instalaciones del Poder Judicial son prácticas que refuerzan esta autonomía, permitiendo que los servicios de mediación se perciban como justos y equilibrados.

Otro factor clave es el acceso equitativo a los servicios de mediación. Se ha demostrado que cuando los operadores judiciales tienen la facultad exclusiva de seleccionar los casos que acceden a la JR se pueden generar sesgos y discriminaciones. La implementación de sistemas que informen automáticamente a las partes sobre la posibilidad de participar en procesos de JR, como se ha hecho en Bélgica, es una buena práctica que asegura que el acceso responda a las necesidades de las personas (Larsen, 2022), más que a las de la institución.

Entre las buenas prácticas en la implementación de programas de justicia restaurativa destaca la creación de espacios físicos adecuados para los encuentros restaurativos. Las instalaciones deben contar con condiciones que favorezcan el diálogo, como la comodidad de las salas, la confidencialidad de las conversaciones y la disposición flexible de los muebles (O'Connell & Zinsstag, 2023). Estos elementos son fundamentales para crear un ambiente donde las partes puedan sentirse seguras y respetadas, facilitando así un proceso de diálogo efectivo y restaurativo.

Además, es esencial la colaboración con redes de apoyo tanto para las víctimas como para los ofensores. Estos servicios adicionales, como programas de apoyo a la víctima y de reinserción para el ofensor, son críticos para asegurar que los acuerdos alcanzados durante la mediación se cumplan de manera

efectiva y que las necesidades de ambas partes sean atendidas de manera integral (Koss & Bachar, 2021).

Acerca de los riesgos, uno significativo en los programas de JR es la victimización secundaria, que puede ocurrir si los estándares de calidad no se respetan. Esto puede suceder cuando la preparación o facilitación de los encuentros no es adecuada, o cuando se ignoran las dinámicas de poder entre las partes. Es crucial que los facilitadores estén bien entrenados para identificar y manejar estas dinámicas, evitando que una parte domine a la otra (Gavrielides, 2022).

Por su parte, los estándares de calidad en la JR son fundamentales para garantizar que los procesos sean seguros y efectivos. Estos estándares incluyen el respeto por los principios básicos de la JR, como la neutralidad, confidencialidad, voluntariedad y participación. Según la ONU (2020), la implementación de sistemas permanentes de monitoreo y evaluación es crucial para asegurar que estos estándares se mantengan a lo largo de todo el proceso, desde la invitación a participar hasta el seguimiento de los acuerdos.

#### d) Mediación y mediación penal restaurativa

La mediación, tal como la define Jay Folberg (2016), es un proceso en el cual los participantes, con la ayuda de un tercero neutral, buscan aislar los problemas en disputa para encontrar opciones, considerar alternativas y alcanzar un acuerdo que satisfaga sus necesidades. Este enfoque se adapta a una variedad de contextos, entre ellos el penal, donde la mediación se aplica como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos. En este contexto, adquiere especial relevancia la mediación penal restaurativa, que no solo busca un acuerdo, sino que prioriza el proceso como un medio para alcanzar la justicia y la reparación, siendo el acuerdo una consecuencia de un proceso restaurativo.

La mediación penal restaurativa se enmarca en la JR, un enfoque que pone en el centro

a la víctima, el ofensor y la comunidad afectada, buscando sanar las heridas causadas por el delito (Ríos, 2016). Este tipo de mediación difiere de otras formas de mediación en su énfasis en la responsabilidad del ofensor y la reparación del daño sufrido por la víctima. La imparcialidad del mediador es esencial, pero esta no significa indiferencia: el mediador debe reconocer el daño sufrido por la víctima, garantizando, al mismo tiempo, que todas las voces sean escuchadas y respetadas de manera equitativa (De Masmæcker, 2013)

En el ámbito penal, la mediación tiene como objetivos primordiales la responsabilización activa del ofensor, la reparación del daño a la víctima y la creación de un espacio seguro para el diálogo. La responsabilización implica que el ofensor asuma consciencia de sus acciones y de su impacto en la víctima, lo que constituye un paso crucial hacia la reparación (Ríos, 2016). Este proceso de participación, reconocimiento y reparación es el corazón de la mediación penal restaurativa, pues permite que la víctima no solo exprese sus necesidades y dolor, sino que también participe activamente en la creación de una solución que restaure, en la medida de lo posible, el daño causado.

Otro objetivo clave de la mediación penal es revalorizar a la víctima, otorgándole un espacio para narrar su experiencia del delito, lo que facilita el proceso de sanación. La verbalización del daño y el reconocimiento de este por parte, primero del mediador y, luego, eventualmente por parte del ofensor, son elementos fundamentales en este proceso, permitiendo una reparación más completa y significativa. La mediación, por lo tanto, se convierte en un espacio donde la víctima puede sentirse escuchada y respetada, lo cual es esencial para su recuperación emocional.

El proceso de mediación penal no es uniforme y depende del modelo que se utilice, pero generalmente sigue varias etapas: pre-

mediación, donde se convoca a las partes y se realizan entrevistas iniciales; análisis de viabilidad y diseño de la estrategia de intervención; el proceso de mediación en sí, que puede incluir reuniones conjuntas o individuales; y finalmente, el cierre del proceso y la formalización de los acuerdos (Miranda, 2022). Cada una de estas fases está diseñada para asegurar que las partes participen de manera voluntaria y segura, minimizando el riesgo de revictimización y asegurando que se cumplan los objetivos de la mediación.

En cuanto a la supervisión, esta juega un rol crucial en garantizar la calidad y efectividad del proceso de mediación. La supervisión permite a los mediadores reflexionar sobre su práctica, revisar sus intervenciones y asegurarse de que están actuando de manera imparcial y efectiva. Este aspecto es especialmente relevante en la mediación penal, donde los mediadores enfrentan desafíos emocionales significativos y deben mantener un alto grado de profesionalismo para no comprometer la neutralidad necesaria para el éxito del proceso (Miranda, 2022).

En resumen, la mediación penal restaurativa es un proceso complejo que va más allá de la simple resolución de un conflicto. Es un mecanismo que busca restaurar relaciones dañadas, responsabilizar a los ofensores y reparar el daño a las víctimas, todo dentro de un marco que prioriza la equidad, la seguridad y la justicia.

e) Gestión por procesos y su aplicación en programas con enfoque restaurativo

La gestión por procesos es un enfoque estructurado que permite a las organizaciones optimizar sus operaciones mediante la identificación, diseño, documentación, monitoreo y mejora continua de sus procesos. Este enfoque es crucial en programas sociales, donde la efectividad y eficiencia son esenciales para lograr los resultados esperados.

Entre estos, se pueden distinguir, en primer lugar, los procesos de negocio, que son

aquellos que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En programas como los relevantes para este trabajo, los procesos de negocio incluyen actividades clave como la identificación de beneficiarios, la entrega de servicios, la evaluación de resultados y la retroalimentación para ajustes en el programa. La correcta gestión de estos procesos asegura que los recursos se utilicen de manera óptima y que los servicios lleguen efectivamente a la población objetivo (Harmon, 2019); en segundo lugar, se encuentran los procesos de soporte, que no generan valor directamente para el cliente final, pero son esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización. Incluyen actividades como la gestión de recursos humanos, la administración financiera y el soporte tecnológico. En los programas, estos procesos permiten que las actividades principales se realicen sin interrupciones, asegurando la sostenibilidad y escalabilidad del programa (Dumas et al., 2018).

La gestión por procesos demanda establecer también las condiciones de operación, que refieren al conjunto de circunstancias internas y externas que influyen en la ejecución de los procesos. En el contexto de los programas sociales, estas condiciones incluyen factores como la legislación vigente, las políticas gubernamentales, el entorno socioeconómico, y las capacidades organizacionales. Una gestión por procesos efectiva implica ajustar los procedimientos operativos a estas condiciones, anticipando y mitigando riesgos y aprovechando oportunidades para mejorar la eficacia del programa (Zairi, 2020).

Por último, es necesario también establecer el rol que juegan los sistemas tecnológicos en la gestión, que apunta a facilitar la automatización, el registro de datos y la trazabilidad de las actividades. En programas de tipo social, los sistemas de registro de casos y la trazabilidad permiten un se-

guimiento preciso de cada beneficiario y de las intervenciones realizadas. Esto es crucial para garantizar que los programas estén funcionando según lo planeado y para realizar ajustes basados en datos empíricos (Vom Brocke & Mendling, 2018). La trazabilidad asegura la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos clave en la administración pública y en la confianza del público.

Ahora bien, al referir de modo específico a la gestión por procesos en programas de mediación penal con enfoque de justicia restaurativa, se puede plantear sin ambigüedad su relevancia, por cuanto colabora con ámbitos centrales para su implementación, como son: la identificación de casos y asignación, al establecer procedimientos claros para la identificación de casos que son adecuados para la mediación penal (Gavrielides, 2018); la intervención efectiva: con procesos de negocio bien estructurados se puede garantizar que la intervención se realice de manera consistente y efectiva, desde la preparación de las partes involucradas hasta la mediación misma y el seguimiento posterior (Johnstone & Van Ness, 2022); la trazabilidad y transparencia: con sistemas tecnológicos es posible registrar cada paso del proceso de mediación, desde la aceptación del caso hasta la resolución final, lo que no solo facilita la evaluación de la efectividad del programa, sino que también asegura que el proceso sea transparente y que se pueda rendir cuentas ante las autoridades y la comunidad (Wachtel, 2019); y la adaptación y mejora continua: al facilitar el programa a las condiciones cambiantes del entorno legal y social. Los datos recogidos a través de los sistemas tecnológicos pueden ser analizados para identificar áreas de mejora, permitiendo que el programa evolucione y mejore con el tiempo, aumentando así su impacto positivo en la sociedad (Liebmann, 2022).

#### **IV. La experiencia: implementación de un centro de mediación penal restaurativo para mejorar la justicia penal con adultos en Santiago de Chile**

El problema que genera la necesidad del centro de mediación penal con adultos considerando un enfoque de JR se asocia a que, como ya se ha señalado, el sistema penal tradicional, centrado en un enfoque retributivo, ha demostrado ser insuficiente para abordar de manera integral las necesidades de las personas involucradas en actos delictivos, tanto de víctimas como ofensores. Este modelo, orientado casi exclusivamente a la persecución y sanción penal, no aborda de manera adecuada aspectos cruciales como la participación, la reparación del daño a la víctima y la reinserción social del ofensor. Al limitarse a castigar, sin considerar otras dimensiones del conflicto, el sistema penal contribuye a la invisibilización de las víctimas y a la estigmatización de los ofensores, lo que puede aumentar la asociación de estos con una identidad criminal, dificultando su proceso de reintegración social.

Ante esto, la implementación de mecanismos restaurativos, como la mediación penal, ofrece una alternativa que busca complementar, y no reemplazar, el enfoque retributivo. La mediación penal se centra en la reparación del daño y la responsabilización activa del ofensor, promoviendo una participación equitativa y significativa de todas las partes involucradas. Este enfoque tiene el potencial de mejorar la calidad de la respuesta penal, al abordar no solo la infracción de la norma, sino también las necesidades emocionales y sociales de las personas afectadas por el delito, buscando vías para identificar el conflicto subyacente al delito y, además, una solución al conflicto.

Desde ahí, el objetivo general de esta experiencia fue promover respuestas penales

de calidad, a través de la implementación de procesos de mediación penal que respondan a las necesidades de víctimas y ofensores adultos respecto de delitos cometidos en el sector norte de la región metropolitana de Chile. Para lograr esto, el equipo que lideró el proyecto, de carácter multidisciplinario y experto en JR perteneciente a la Universidad Católica de Chile y a la Universidad de Talca, definió como objetivos específicos: fomentar prácticas restaurativas para la resolución de conflictos penales entre adultos -la mediación, propiamente-; capacitar, sensibilizar y supervisar el recurso humano de cuyas acciones dependerá la implementación de la mediación penal; e implementar un mecanismo de control de gestión que permita recibir retroalimentación del funcionamiento.

Este se implementó en la zona norte de Santiago de Chile, ejecutada en una alianza que involucró a las entidades académicas antes nombradas, a la Fiscalía Regional Metropolitana Centro Norte, a la Defensoría Regional Metropolitana Norte, a los juzgados de garantía, a la Corte de Apelaciones y al Gobierno Regional Metropolitano, que entregó el financiamiento. La población beneficiaria del programa han sido personas de este territorio vinculadas a casos penales como infractores o víctimas de delitos de casos susceptibles a terminar por salidas alternativas o principio de oportunidad.

Este programa se diseñó basándose en los principios de pertinencia, accesibilidad, participación equitativa, integralidad, intersectorialidad, escalabilidad e inclusión. Estos principios guían el proceso de mediación para garantizar que se aborden de manera adecuada las necesidades específicas de las víctimas y los ofensores, facilitando su reintegración social y reparación del daño.

Respecto de la pertinencia, puede señalarse que, a pesar de que han existido pilotos de mediación penal con población adulta en el país,

estos han correspondido a experiencias pequeñas que se han descontinuado y que no han impactado en reformas legales o generación de políticas públicas. La única experiencia similar se concentra hoy en el ámbito de la justicia juvenil, la que partió con la implementación de pilotos en las ciudades antes señaladas, sentando las bases para la reforma legal que dio lugar al primer programa nacional de mediación penal en contexto juvenil<sup>1</sup>. Esto hace necesario, dados los beneficios comprobados de la JR, implementar una experiencia piloto en el ámbito adulto que incluya un proceso de monitoreo capaz de generar antecedentes para mejoras en la intervención, proceso inédito en el país.

El principio de accesibilidad asegura que todas las personas involucradas en un delito puedan acceder a la mediación penal, independientemente de su situación social o económica. Esto se logra mediante la implementación de un enfoque territorial y proactivo, que acerca el proceso de mediación a las comunidades afectadas. Además, se promueve la participación equitativa de las partes, garantizando que tanto la víctima como el ofensor tengan voz y sean escuchados en el proceso, lo que es fundamental para alcanzar acuerdos justos y satisfactorios.

La integralidad del programa se refleja en la convocatoria de diversas instituciones y sectores que trabajan en conjunto para abordar las múltiples causas y consecuencias del delito. Esta intersectorialidad es clave para ofrecer una respuesta integral que no solo aborde el conflicto penal, sino que también considere las necesidades sociales y emocionales de las personas involucradas.

---

<sup>1</sup> Al entrar en vigor la Ley N°21.527, que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, se introducen modificaciones a la Ley N°20.084 sobre Responsabilidad Penal Adolescente, incorporándose la mediación penal en el sistema de justicia juvenil como innovación y complemento a la justicia procesal penal, favoreciendo la utilización de alternativas al juicio oral.

El principio de escalabilidad del piloto asegura que, una vez comprobada su efectividad, el programa pueda expandirse tanto en términos de territorio como en la complejidad de los casos que aborda. Esto es especialmente relevante dado que la evidencia ha demostrado los beneficios de la justicia restaurativa incluso en casos más graves y complejos, lo que sugiere un potencial significativo para ampliar el alcance de la mediación penal en el futuro.

Por último, la inclusión es un principio que garantiza que el programa sea sensible a las diferencias de género, culturales y de poder entre los usuarios. Esto incluye la atención a las necesidades especiales de las partes, asegurando que todos los involucrados puedan participar de manera equitativa y significativa en el proceso de mediación.

## V. Metodología

Los resultados que se presentan en el apartado siguiente se han obtenido a partir del análisis de información generada a través de diversas fuentes: en primer lugar, de entrevistas con personas involucradas en la implementación; en segundo lugar, de documentos formales del programa; en tercero, del Sistema de Atención para la Mediación (SAM), sistema de registro creado de modo *ad hoc* para este programa para ingresar las atenciones, realizar la trazabilidad de los casos y obtener estadísticas.

La información cualitativa ha sido analizada con técnicas de análisis de contenido, mientras que la información cuantitativa ha sido analizada con técnicas descriptivas.

## VI. Resultados

Dado que el foco de interés de este trabajo alumbra el proceso de implementación y cómo la estrategia de gestión colabora con factibilizar el modelo técnico de mediación penal con adultos, a continuación se exponen

hallazgos asociados a la estructura organizativa, modelo de atención, modelo de gestión y monitoreo y medición de satisfacción.

a) Estructura organizativa:

La gobernanza del proyecto se estructuró en torno a una jefatura de proyecto y una jefatura técnica, ambas con igual importancia dentro de la jerarquía, pero con funciones diferenciadas. La jefatura de proyecto se encargó de la coordinación con las principales instituciones involucradas, como el Ministerio Público y la Defensoría Penal Pública. Su función principal era asegurar la implementación y el correcto funcionamiento del plan piloto mediante la designación de representantes institucionales para facilitar la operatividad. Por su parte, la jefatura técnica se responsabilizó de la coordinación con el equipo de mediación, gestionando los aspectos operativos y supervisando el desarrollo y monitoreo del proyecto.

El centro de mediación estuvo dirigido por una mediadora coordinadora, con amplia experiencia en mediación, cuya tarea era liderar al equipo de mediadores y garantizar la correcta coordinación con las instituciones derivadoras. El equipo de mediadores, compuesto por cuatro personas, tuvo como función la de gestionar los casos y llevar a cabo el proceso completo de mediación. Por su parte, una persona ejerció labores de apoyo administrativo y se encargó de tareas como la gestión de archivos y la comunicación con los usuarios, mientras que un asesor jurídico brindaba orientación legal a los usuarios del centro para que pudieran tomar decisiones informadas sobre su participación en la mediación.

Se crearon también las figuras de: supervisora de mediación, figura con importante experiencia en mediación y el derecho, quien proporcionaba apoyo técnico y ético al equipo de mediadores; un consultor senior experto en materia de relacionamiento político y creación de políticas públicas, quien ofrecía

asesoría en la implementación general del proyecto, enfocándose en la gobernanza política y en la replicabilidad del modelo; asesor de gestión, quien diseñaba los sistemas de indicadores y monitoreo; y asistente de gestión financiera, quien controlaba el presupuesto y las rendiciones.

Por otra parte, se estableció una mesa de coordinación de gobernanza política, que incluía a representantes de los actores políticos involucrados, para definir compromisos institucionales y monitorear el progreso del piloto. Esta instancia, junto con mesas de coordinación operativa y reuniones del equipo ejecutor, fue crucial para asegurar una correcta implementación de las prácticas restaurativas y su posible expansión a otros territorios.

b) Modelo de atención

Para implementar el Centro de Mediación, se diseñó un modelo de atención junto con un sistema informático destinado a registrar y controlar las acciones del personal y a almacenar las encuestas de satisfacción de los usuarios durante las etapas de premediación y mediación. Antes de iniciar operaciones, se realizó una capacitación de doce horas, certificada por la Pontificia Universidad Católica de Chile, para fiscales, defensores y jueces, con el fin de sensibilizarlos sobre la justicia restaurativa y motivarlos a participar en el proyecto. Se consideraron capacitaciones posteriores: una exclusiva para defensores y otras instancias específicas con unidades de la Fiscalía. Estas instancias no lograron, sin embargo, aumentar significativamente la cantidad de casos derivados.

El Servicio de Mediación Penal, nombre formal del centro de mediación, operó durante 2023 y 2024 por un total de 19 meses. En él, los casos eran recibidos desde las instancias derivadoras, compuestas principalmente por fiscales y defensores. Inicialmente, se derivaron tres tipos de delitos: amenazas, daños y apropiación indebida. Con el tiempo, se fue-

JORGE FARAH OJEDA, DANIELA BOLÍVAR FERNÁNDEZ, RAÚL CARNEVALI RODRÍGUEZ, MARCELA FERNÁNDEZ SALDÍAS, IVÁN NAVARRO PAPIC Y MÓNICA VALDÉS LEÓN

ron incluyendo delitos más complejos, evolucionando hasta lograr derivaciones como accidentes de tránsito con resultado de muerte.

Los casos derivados eran revisados para cumplir con requisitos mínimos, y aquellos aprobados se asignaban a las mediadoras, quienes contactaban a las partes a través de WhatsApp, método usual para comunicarse con usuarios desde fiscalía. Luego se realizaba una entrevista para explicar el proceso de mediación. Si ambas partes aceptaban, se coordinaban sesiones, que en su mayoría fueron presenciales. Todas las mediaciones fueron llevadas a cabo por dos mediadoras y se ofreció asesoría legal durante todo el proceso.

Al finalizar, se aplicaba una encuesta de satisfacción, cuyos resultados confirmaron que los procesos cumplían con los estándares del proyecto.



### **Etapas del proceso de atención**

#### **c) Modelo de gestión y sistema de registro y monitoreo**

El Sistema de Atención de Mediación (SAM), tal como lo indica su nombre, es un sistema de registro online creado especialmente para este proyecto con el fin de ingresar los casos atendidos, realizar trazabilidad y generar estadísticas para su monitoreo.

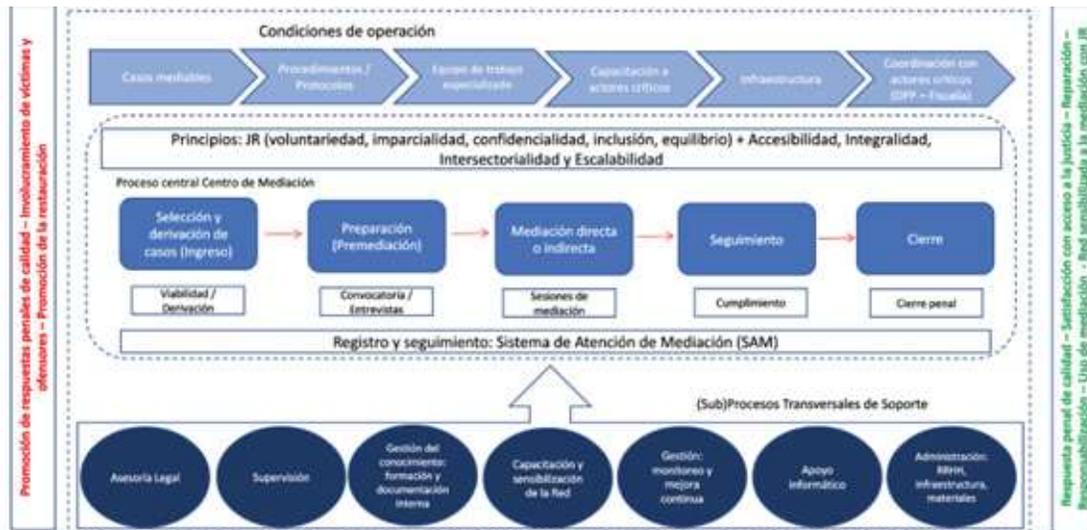
Este sistema ha permitido llevar un catastro de los casos recibidos por el Servicio de Mediación, con acceso a los datos particulares del caso mismo, la etapa en la que se encuentra, la mediadora a cargo y fechas de ingreso/término. Todo esto permite tener una guía respecto a los casos que se trabajan a diario en el centro, además de poder obtener indicadores asociados a género, comuna, nacionalidad, entre otros, que significan un aporte al proceso de aprendizaje y documentación del piloto.

Para poder acceder al SAM, cada miembro del equipo cuenta con un usuario y contraseña que le permite revisar el detalle de cada caso y llevar un seguimiento. Es importante destacar que este sistema debe manejarse con un delicado cuidado dada la sensibilidad de sus datos y la confidencialidad comprometida a los participantes del proceso de mediación.

Por último, es relevante agregar que el sistema, y todo el proceso de mediación, es monitoreado de manera mensual. Este monitoreo se traduce en un informe estadístico y una presentación mensual que se realiza en la reunión de núcleo, en donde se analizan los resultados, se discuten cursos de acción y se definen planes de trabajo para buscar mejorías.

Por su parte, el modelo de gestión considerado para este piloto se encuentra detallado a continuación:

## Modelo de gestión del piloto



En esta imagen pueden observarse, en su inicio y final, tanto los requisitos del sistema como sus salidas esperadas. En el medio, puede observarse el proceso central de negocio, que comienza con la selección y derivación de casos, y que finaliza con el cierre, identificando sus principales focos.

En los círculos en la base del modelo se pueden encontrar los procesos de soporte y en la parte superior las condiciones de operación. De manera transversal al modelo se encuentran, sobre el proceso central, sus principios. Abajo, el SAM ya mencionado.

Este modelo es el que soporta y da factibilidad al modelo técnico de mediación. Dicho de otro modo, entrega la estructura organizacional, de planificación y gestión para desarrollar los componentes técnicos de la mediación penal con adultos bajo un enfoque de justicia restaurativa que pueden hallarse en el proceso central.

d) Medición de satisfacción

La medición de la satisfacción de ofensores y víctimas siguió el modelo AEVAL (2009), que mide la calidad de servicios sociales y considera como uno de sus componentes la satisfacción usuaria.

Las definiciones consideradas en la experiencia presentada fueron:

- Usuarios: quienes reciben un servicio
- Satisfacción: declaración sobre la capacidad de un programa para cumplir con las expectativas de quien lo recibe o de quien se interesa en él
- Por qué medir la satisfacción: para estimar en qué medida el servicio entregado cumple con lo requerido y adoptar medidas para ajustar las brechas de insatisfacción. Insatisfacción usuaria se traduce en disminución del bienestar de los usuarios, pérdida de valor social y deslegitimación del servicio.
- Se definió que los aspectos a medir fueron:

- Satisfacción con el acceso a la justicia por parte de víctimas y ofensores
- Satisfacción con el nivel de justicia alcanzado en el proceso por parte de víctimas y ofensores
- Satisfacción con el proceso general de mediación por parte de víctimas y ofensores
- Satisfacción con la participación en la creación del acuerdo por parte de víctimas y ofensores
- Satisfacción con la función del mediador por parte de víctimas y ofensores
- Satisfacción con los resultados del proceso de mediación por parte de los actores del sistema

Estos aspectos fueron cruzados con variables asociadas, en primer lugar, al modelo de satisfacción, considerando atributos como calidad de la atención (calidez, cercanía, amabilidad), accesibilidad, oportunidad y utilidad. Y, en segundo lugar, con atributos relacionados con los principios de la JR involucrados en este trabajo, como voluntariedad, imparcialidad, confidencialidad, responsabilización y reparación.

El instrumento resultante es un cuestionario que se aplica telefónicamente a todas las víctimas y ofensores que han pasado por alguna etapa del proceso, el cual se encuentra disponible en SAM. Es importante consignar que en la etapa de convocatoria se solicita a los intervinientes el consentimiento para participar de esta medición y para contactarles usando los datos disponibles.

## VII. Conclusiones

Implementar un centro de mediación penal con adultos, incorporando el enfoque de justicia restaurativa, puede proyectarse de manera sostenible gracias a los elementos de gestión contemplados, abordando correctamente los factores críticos involucrados.

Esta implementación factibilizó el modelo técnico propuesto y generó aprendizajes que deben considerar futuras estrategias en esta línea, que acá serán presentados como facilitadores y obstaculizadores para su desarrollo.

Facilitadores del proceso de implementación:

a) Preparación del proyecto como proceso previo a la implementación: en esta etapa se realizaron las capacitaciones iniciales, la preparación del sistema de registro y se generó un acuerdo inicial de los términos para la coordinación interinstitucional.

b) Acceso a las carpetas digitales y derivación a través del sistema informático de la Fiscalía: el acceso a las carpetas digitales fue fundamental, ya que contenían información detallada sobre los casos, incluyendo denuncias y datos relevantes proporcionados por las víctimas. Esto permitió a las mediadoras consultar las actividades de los fiscales y el contenido de las audiencias, facilitando un seguimiento detallado y preciso de cada caso.

c) Coordinación designada por el Fiscal Regional: la designación de un coordinador por parte del Fiscal Regional fue crucial para el funcionamiento eficiente del Centro. Este coordinador se encargó de gestionar las necesidades operativas y de coordinar con los fiscales responsables de cada caso, lo que agilizó el proceso de derivación y mejoró la comunicación con los fiscales durante las audiencias finales.

d) Equipo de trabajo comprometido y con capacidad de práctica reflexiva: el equipo de trabajo, compuesto por mediadoras, una técnica jurídica, un abogado asesor y una coordinadora mediadora, mostró un alto nivel de compromiso y disposición para aprender y mejorar. Esta actitud proactiva, junto con la implementación de la co-mediación, fue vital para el éxito de las mediaciones.

e) Supervisión técnica especializada: la supervisión técnica proporcionada por una me-

diadora con experiencia en mediación penal restaurativa fue otro facilitador importante. Esta supervisión incluyó capacitaciones especializadas y análisis de casos complejos, lo que permitió al equipo adquirir un alto nivel de especialización y mejorar continuamente sus habilidades.

f) Trabajo interinstitucional: la colaboración entre la Fiscalía, la Defensoría, el Poder Judicial y el equipo del Programa fue esencial. La "mesa operativa" mensual, donde participaban representantes de todas las instituciones involucradas, permitió compartir avances, discutir problemas prácticos y coordinar mejor las audiencias.

g) Creación y soporte de un sistema informático: la implementación de un sistema informático robusto facilitó la gestión y el seguimiento de los casos, proporcionando un registro detallado de todas las actividades realizadas y un sistema integral de reportería que mejoró la eficiencia del Centro.

Obstáculos en la implementación:

a) Cantidad y estabilidad de las derivaciones: la fluctuación en la cantidad de casos derivados afectó la eficacia del programa. Aunque hubo períodos de alta actividad, la falta de un flujo constante de casos llevó a que la capacidad del Centro de Mediación no se utilizara completamente.

b) Datos de contacto de las partes: un problema recurrente fue la falta de datos de contacto válidos para las partes involucradas en los casos. Un 35% de los casos derivados no contaba con información suficiente para contactar a las partes, lo que resultó en su rechazo. Además, un 32% de los casos con datos proporcionados presentaba problemas adicionales, como teléfonos no vigentes o falta de respuesta a las citaciones.

c) Tipos de delitos derivados: la mayoría de los casos derivados eran de menor relevancia para el sistema penal, lo que disminuía la motivación de las partes para participar en

la mediación. Aunque se intentó aceptar casos menores para evitar que los conflictos se agravaran, la falta de diversidad en los delitos derivados limitó el impacto del programa.

d) Adhesión de los operadores responsables de la derivación: la derivación de casos a mediación dependió en gran medida del interés personal de algunos abogados, defensores y jueces. La falta de incentivos institucionales y la dependencia de la buena voluntad de individuos específicos significó que, cuando estos cambiaban de función o dejaban la institución, la cantidad de derivaciones disminuía significativamente.

Uno de los aprendizajes centrales de la experiencia tiene que ver con la relevancia que tiene el modelo de gestión del centro de mediación para el éxito del programa. Por un lado, este modelo debe dar cuenta de los diferentes niveles involucrados, entre los cuales se encuentran estándares de calidad relacionados a factores de proceso y respetuosos de la flexibilidad necesaria para las etapas de la mediación. Además, para asegurar una inserción exitosa, se hace relevante que dicho sistema dialogue con los modelos de gestión de las instancias derivadoras, de manera de incentivar y facilitar la derivación de casos. Sistemas de soporte, como la supervisión y la coordinación institucional, se transforman también en elementos clave para la sostenibilidad y calidad de la mediación penal. Finalmente, se hace vital considerar que cada etapa del proceso tiene objetivos y fines en sí mismos, por lo que la mediación, entendida como el momento de diálogo directo entre las partes, es una etapa más dentro de un proceso amplio cuya intervención comienza desde el primer contacto del mediador con cada una de las partes.

Como se indicaba, estas conclusiones se transforman en aspectos a considerar en futuras implementaciones, de modo de no abandonar los programas a la capacidad que ten-

gan de dar cuenta de sus modelos técnicos, colaborando con hacer de estas experiencias intervenciones factibles y con mayor posibilidad de éxito.

## Bibliografía

Acosta-López, J., & Murcia, C. V. E. 2020. *Justicia restaurativa y reparación: desafíos de la JEP frente a una relación en construcción*. *Vniversitas*, 69, 1-31.

Aeval, A. D. 2009. *Guía para la evaluación de la calidad de servicios públicos*. Madrid, España: Ministerio de la Presidencia de España.

Baracho, C. 2021. *Restorative Justice as a Mechanism for Conflict Resolution in Chile*. *International Journal of Law and Society*, 4(1), 50-67.

Bolívar, D. 2019. *Restoring harm: a psychosocial approach to victims and restorative justice*. London: Routledge.

Bolívar, D. 2022. *Restorative Justice in Latin America: A Comparative Perspective*. Oxford University Press.

Braithwaite, John. 2003. "Principles of Restorative Justice". En Andrew Von Hirsch *et al.* (Editores). *Restorative Justice and Criminal Justice*: 1-20. Portland, Oregon: Hart Publishing.

Brown, A., & Tagaki, H. 2021. "Autonomy in Restorative Justice Practices: Challenges and Opportunities". En: *Journal of Restorative Justice*, 7(2), 145-162.

Carnevali, Raúl. 2022. "Justicia Restaurativa y sus respuestas frente al conflicto penal. Responsabilidad y reparación". *Revista de Derecho*, (Valdivia). Vol. XXXV-Nº1: 303-322.

Daly, K. 2017. "Restorative justice: The real story". En: *Restorative Justice* (pp. 85-109). Routledge.

De Mesmaecker, V. 2013. "Victim-offender mediation participants' opinions on the restorative justice values of confidentiality, impartiality and voluntariness". En: *Restorative Justice*, 1(3), 334-361.

Díaz, A. 2021. "Challenges and Opportunities of Restorative Justice in Chile's Criminal Justice System". *Revista Chilena de Derecho Penal*, 18(2), 123-139

Duff, Antony. 2015. *Sobre el castigo. Por una Justicia penal que hable el lenguaje de la comunidad* (trad. Horacio de Pons). Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.

Folger, J. P. 1996. *La promesa de la mediación*. Ediciones Granica SA.

Gavrielides, T. 2018. *Restorative Justice: Ideals and Realities*. Routledge.

Gavrielides, T. 2022. "Risks and Challenges in Restorative Justice Implementation: A Comprehensive Review". En: *Restorative Justice: An International Journal*, 10(4), 223-242.

Harmon, P. 2019. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Morgan Kaufmann.

Instituto Nacional de Estadísticas 2022. 19ª Encuesta nacional urbana de seguridad ciudadana. INE. Santiago.

- Johnstone, G., & Van Ness, D. W. 2022. *Handbook of Restorative Justice*. Routledge.
- Koss, M. P., & Bachar, K. J. 2021. "Support Systems in Restorative Justice: Linking Victim and Offender Needs". *International Review of Victimology*, 27(3), 265-282.
- Larsen, E. 2022. "Ensuring Equal Access to Restorative Justice: Lessons from Belgium". En: *International Journal of Restorative Justice*, 8(1), 89-104.
- Ley N° 18.290 - D.Oficial 07/02/1984
- Ley N° 20.000 - D.Oficial 16/02/205
- Ley N° 20.066 - D.Oficial 07/10/2005
- Ley N° 21.527 - D.Oficial 12/01/2023
- Liebmann, M. 2022. *Restorative Justice: How It Works*. Routledge.
- Marshall, S. E. y Duff, Antony. 1998. "Criminalization and Sharing Wrongs". En: *Canadian Journal of Law & Jurisprudence*. January: 7-22.
- Martínez, R., & Calderón, P. 2021. "Efficacy of Restorative Justice Practices in Chile: A Review of Recent Initiatives". En: *Journal of Restorative Justice*, 12(3), 245-265.
- Miranda, P., Farah, J., Bolívar, D., Baracho, B., & Fernández, M. 2022. "La mediación penal restaurativa juvenil en el marco del nuevo Servicio nacional de reinserción social juvenil en Chile: principios y fundamentos de una norma técnica". *Política criminal*, 17(33), 229-262.
- Navarro, I., & Díaz, A. 2021. *A Study on Restorative Justice and Mediation in Chile*. Ministry of Justice and Human Rights.
- O'Connell, T., & Zinsstag, E. 2023. "Creating Spaces for Restorative Dialogue: Physical and Emotional Safety in Restorative Practices". *Journal of Restorative Practices*, 9(1), 34-50.
- ONU. 1990. Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio). Adoptadas por la Asamblea General en su resolución 45/110.
- PNUD. 2019. Desarrollo Sostenible en México: soluciones innovadoras para fortalecer la toma de decisiones con base en evidencia. PNUD. México.
- Ramírez, I. X. G. 2022. "Situación de la justicia restaurativa a dos décadas de la reforma procesal penal en Chile". En *Reflexiones mediadoras en la post pandemia* (pp. 81-105). Conferencia Universitaria para el Estudio de la Mediación y el Conflicto.
- Ríos, J. C. 2016. "Justicia restaurativa y mediación penal". En: *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, N° 98 mayo-agosto 2016, ISSN: 1889-7045.
- Silva Sánchez, Jesús María. 2018. *Malum passionis. Mitigar el dolor del Derecho penal*. Barcelona: Atelier.
- Strauss, C. 2022. Face to face: A reflexive thematic analysis of victim-offender mediation (Doctoral dissertation, University of Saskatchewan).
- Szczaranski Vargas, Federico León. 2013. "Aproximación a la reiteración delictiva y a la teoría concursal desde la teoría de la pena". *Política criminal*, 8(16), 500-543. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992013000200005>
- Tamarit Sumalla, Josep M. 2015. "La repa-

JORGE FARAH OJEDA, DANIELA BOLÍVAR FERNÁNDEZ, RAÚL CARNEVALI RODRÍGUEZ, MARCELA FERNÁNDEZ SALDÍAS, IVÁN NAVARRO PAPIC Y MÓNICA VALDÉS LEÓN

ración y el apoyo a las víctimas”. En Josep M. Tamarit Sumalla (Coordinador). *El estatuto de las víctimas de delitos Comentarios a la Ley 4/2015: 294-343*. Valencia: Tirant lo Blanch.

United Nations. 2020. *Restorative Justice Programs: Standards and Guidelines for Effective Implementation*. New York: UNODC.

Universidad de Chile. 2017. *Evaluation of the Juvenile Penal Mediation Pilot Project*. Santiago: University of Chile Press.

Van Ness, Daniel W. y Strong, Karen Heetderks. 2015. *Restoring Justice: An Introduction to Restorative Justice*, 5° edición. Waltham, MA, USA: Anderson Publishing.

Vásquez, M. F. 2020. *Alternative Dispute Resolution in Chile: A Comparative Analysis*. Santiago: Thomson Reuters.

Vásquez, M. F. 2020. *Restorative Practices in the Chilean Criminal Justice System*. Santiago: Thomson Reuters.

Vom Brocke, J., & Mendling, J. 2018. *Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice*. Springer.

Watchel, T. 2019. *Defining Restorative*. International Institute for Restorative Practices.

Walgrave, Lode. 2008. *Restorative Justice, Self-interest and Responsible Citizenship*. Cullompton, Devon: Willan Publishing.

Zairi, M. 2020. *Business Process Management: A Practical Guide*. Emerald Publishing.

Zehr, Edward. 1985. “Retributive justice, restorative justice”. *New perspectives on crime justice*. N° 4: 2-18.