



SISTEMATIZACIÓN

DEL MODELO DE

MENTORES JUDICIALES

2022



345

C837s Costa Rica. Poder Judicial.
Sistematización del modelo de mentores judiciales 2022/
Poder Judicial. Unicef – 1ª. ed. – San José, C.R.:
Departamento de Artes Gráficas, 2023.
52p. 6,3 MB (Documento en PDF)

ISBN 978-9930-552-97-1

1. Derecho penal 2. Justicia restaurativa 3. Poder Judicial
4. Sistematización I. Título

Se permite la reproducción total o parcial de los materiales aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados y se asignen los créditos correspondientes.
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF

San José, Costa Rica. Pavas ,Oficentro La Virgen N.º 2.Tel.: (506) 2296-2034;
Fax: (506) 2296-2065
Email: sanjose@unicef.org
Web: www.unicef.org/costarica
Facebook: UNICEF Costa Rica
You tube: UNICEF Costa Rica
Twitter: @UNICEFCostaRica ©
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Costa Rica.

Oficina Rectora de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica
San José, Costa Rica. González Lahmann, Avenida 6, Torre Judicial, séptimo piso. Tel.: (506)
2212-0065 /
2212-0064
Email: justiciarestaurativa@poder-judicial.go.cr
Web: https://justiciarestaurativa.poder-judicial.go.cr/
Facebook: Justicia Restaurativa Costa Rica
YouTube: Justicia Restaurativa CR

Gerardo Rubén Alfaro Vargas
Magistrado de la Sala de Casación Penal
Rector de Justicia Restaurativa

Patricia Portela de Souza
Representante de UNICEF Costa Rica

Equipo Técnico
Msc. Georgina Zamora, Oficial de Protección de UNICEF
Msc. Eva Sojo, Asociada de Programas de Protección de UNICEF
Msc. Jovanna Calderón, Oficina Rectora Justicia Restaurativa

Equipo consultor
Andrew Irwin
Ericka Méndez

Diseño Gráfico
Yizus

Contenidos

(Dar CLICk en cada TÍTULO para ir al texto respectivo)



1. Presentación	2
2. Contexto	3
3. Antecedentes	4
4. Estrategia de sistematización	6
4.1. Aspectos conceptuales	6
4.2. Estrategias de recolección de información	10
4.3. Fases de la etapa de recolección	11
5. Recuperación del proceso (entrevistas y grupos focales)	13
5.1. Línea de tiempo del modelo de mentores judiciales	14
5.2. Etapas para el desarrollo del modelo de mentores judiciales	17
5.3. Ruta crítica del modelo de mentores judiciales.	19
5.3.1. Cuatro fases centrales en la ruta del modelo	20
5.3.2. Fases y subfases de la ruta	21
5.4. Recuperación de la experiencia del modelo de mentores judiciales	27
5.5. Principales resultados del proceso	29
5.5.1. Apropiación del modelo de mentorías	29
5.5.2. Pertinencia estrágica del modelo	36
5.5.3. Desafíos para la implementación	39
5.5.4. Estrategias y posibles aliados	43
6. Conclusiones y Recomendaciones	45
6.1 Respecto al seguimiento del equipo de personas mentoras	45
6.2 Respecto a la continuidad y replicabilidad del modelo	46
6.3 Sobre el proceso de evaluación externa	47
6.4 Respecto a la etapa de implementación del modelo	48
7. Referencias bibliográficas	49



PRESENTACIÓN

Se presenta a continuación el documento de sistematización escrita que describe el proceso que se ha desarrollado para la creación y desarrollo del Modelo de Mentores Judiciales del Poder Judicial. El documento está estructurado en los siguientes apartados:

- **Antecedentes:** describe los intereses y motivaciones de las instituciones involucradas para desarrollar el proceso.
- **Estrategia de Sistematización:** describe la lógica metodológica que se utilizó para desarrollar la sistematización, considerando a sus actores y las categorías de análisis identificadas para la recuperación del proceso.
- **Recuperación del proceso:** presenta una recuperación analítica y crítica del proceso desarrollado a partir de la visión de los actores que lo han implementado. Describe los principales logros, resultados, desafíos y posibles estrategias para los próximos pasos del proceso.
- **Conclusiones y recomendaciones:** reúne las consideraciones que se desprenden del análisis crítico de todo el proceso.
- **Anexos**

El desarrollo de esta sistematización tiene como marco más amplio el diseño e implementación de un Modelo de Mentores Judiciales, que se lleva a cabo con el apoyo de UNICEF, a cargo de la Oficina Rectora de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica.

La implementación de este modelo se sustenta en un trabajo colaborativo entre las partes que inició en el año 2018 y que se encontraba próximo a la fase de implementación. El desarrollo del modelo se sustentó en la elaboración de un Diagnóstico de Línea de Base y cuenta con una ruta de gestión del modelo y las herramientas para su implementación.

En este marco, el documento se enfoca en sistematizar de forma escrita y audiovisual los procesos que se están realizando entre el poder Judicial y UNICEF para la instalación del modelo de mentores judiciales y establece los siguientes objetivos específicos para lograrlo:

1) *Analizar y sistematizar el diseño y la implementación del modelo de Mentores Judiciales, identificando la pertinencia estratégica y las condiciones para su réplica como modelo a nivel nacional.*

2) *Realizar una sistematización escrita del modelo de Mentores Judiciales que identifique la hoja de ruta, principales rutas críticas, los desafíos y logros; recopilando las principales actividades y etapas a lo largo de la construcción del modelo con base en un análisis de los resultados del programa, según los resultados definidos en la Línea de Base y formulación del programa.*

3) *Realizar una sistematización audiovisual del modelo de Mentores Judiciales que contenga al menos 2 videos que demuestren el proceso, actores principales, beneficiarios y la hoja de ruta de la construcción e implementación del modelo.*

El presente documento se enfoca en el desarrollo de la sistematización escrita y la reconstrucción del proceso a partir de los actores que lo han desarrollado, para lo cual se detalla más adelante la estrategia de sistematización y sus principales resultados.

3

ANTECEDENTES

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF y el Poder Judicial en el marco acuerdo de Cooperación 2018-2022 han desarrollado estrategias para contribuir al efectivo cumplimiento de los derechos de las personas adolescentes y jóvenes que se encuentran en conflicto con la ley en el país.

Este proceso se fundamenta en el marco normativo internacional y en el marco normativo adoptado por el país, el cual es amplio y se sustenta en el Código de Niñez y Adolescencia, la Ley de Justicia Penal Juvenil y la Ley de Justicia Restaurativa entre los marcos normativos principales.

De acuerdo con las Reglas de Brasilia sobre acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad, acordadas en la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, de marzo de 2008, los Poderes Judiciales Iberoamericanos deben crear condiciones para asegurar el acceso a la justicia garantizando un trato diferenciado y especial a las poblaciones que se consideran vulnerables.

Según datos de la Dirección de Planificación del Poder Judicial, en el año 2018 se registraron un total de 8,019 casos, lo que significó un aumento de 73 personas con respecto al 2017. Las personas adolescentes en conflicto con la ley enfrentan múltiples condiciones de vulnerabilidad y exclusión social asociadas a: su pertenencia étnica, su condición migratoria, la situación de pobreza, la exclusión de género,

orientación sexual diversa, condición de discapacidad o su condición como persona privada de libertad.

Las personas adolescentes en conflicto con la ley han manifestado como una de sus principales demandas la necesidad de contar con redes que les brinden acompañamiento cercano mientras transitan por el sistema de la justicia penal juvenil. Esta necesidad fue evidenciada en un estudio de línea de base elaborada en el 2019 por el Poder Judicial y el UNICEF, tras realizar más de 150 entrevistas a personas adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley.

La evidencia de este diagnóstico deja en claro el escaso apoyo familiar y comunitario que tienen las personas menores de edad al momento de enfrentar el proceso de justicia penal juvenil. La mentoría es particularmente importante para adolescentes y jóvenes que requieren de un acompañamiento adecuado, que les permita tener más posibilidades de cumplir con los acuerdos, compromisos y sanciones que les son impuestas

En ese sentido, el Modelo de Mentorías Judiciales se construye de forma conjunta entre el Poder Judicial y UNICEF como una estrategia que responda justo a las necesidades expresadas por las personas menores de edad de contar con apoyo, acompañamiento y escucha durante el proceso.

A partir de eso y mediante el desarrollo de un trabajo colaborativo de la Mesa de Trabajo de Poder Judicial y el acompañamiento técnico-estratégico de UNICEF, se desarrolla primero un proceso de diálogo que permitió identificar las áreas y componentes del modelo.

Así mismo, se establecieron roles y responsabilidades para la gestión interna del modelo a partir de incorporarlo como parte de las acciones que se desarrollan desde las áreas de Justicia Penal Juvenil y Justicia Penal Restaurativa, esto le otorga al modelo un arraigo institucional relevante para su ejecución y cuenta con insumos técnicos relevantes como un estudio de línea de base, una batería de indicadores para su evaluación y una serie de valiosas herramientas educativas incluidas en un manual de capacitación para personas mentoras.

Sentadas estas bases, se desarrolló la ruta del Modelo de Mentores Judiciales que se estructura a partir de cuatro fases principales:

- 1. Fase de selección de personas mentoras***
- 2. Fase de capacitación y certificación de personas mentoras***
- 3. Fase de ejecución del proceso de mentorías***
- 4. Fase de Evaluación***

Cada fase se complementa con una serie de subfases que apoya el flujo de la ruta hasta completar el ciclo del modelo. La ruta crítica del modelo y sus diferentes subetapas se explican de forma detallada más adelante.

La implementación de este modelo es un hito en nuestro país que ha dado importantes pasos para transformar los marcos jurídicos y contribuir con un cambio sociocultural respecto a las visiones de la justicia penal juvenil y la relevancia de la incorporación del enfoque de justicia restaurativa.

En ese sentido, el Modelo de Mentoría Judiciales es la primera iniciativa articulada con diferentes actores en un momento clave, luego de 25 años de la aprobación de la ley, cuando existen ya condiciones sustantivas para desarrollar una experiencia que acompañe a las personas menores de edad en conflicto con la ley para que puedan construir un proyecto de vida alejado del delito e incorporándose de forma plena en un ejercicio ciudadano transformador donde es considerado una persona con plena capacidad de agencia de sus derechos y capacidades.



ESTRATEGIA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1.

Aspectos Conceptuales.

La estrategia metodológica para el desarrollo de esta sistematización está basada en la propuesta conceptual propuesta por Jara (2018), quien señala que la sistematización puede ser entendida como *"... un ejercicio intencionado que busca penetrar en la trama próxima compleja de la experiencia y recrear sus saberes con un ejercicio interpretativo de teorización y de apropiación consciente de lo vivido"*. (Jara, pág.57.)

En ese sentido, la sistematización del Modelo de Mentores Judiciales pretende la reconstrucción del proceso a través de la exploración de dos dimensiones centrales para su desarrollo: *a) la sistematización de la información y b) sistematización de la experiencia*.

Se propone una diferenciación entre estos dos momentos del trabajo de sistematizar para enfatizar que el momento de ordenamiento de la información, ofrece la oportunidad de organizar la experiencia a partir de la producción escrita que el grupo ha desarrollado mientras transita la experiencia, la construye y la conceptualiza.

Por otra parte, al momento de *sistematizar la experiencia*, nos enfrentamos a los sentidos, valoraciones y concepciones que el grupo vivió o experimentó como resultado de la construcción de una experiencia. A la manera de Jara (2018) esas experiencias son, por tanto,

lugares vivos de creación y producción de saberes.

Un nivel no puede operar sin el otro, ambos se complementan y realimentan para dar cuenta de una experiencia integrada que hace sentido para quienes la han vivido, se han apropiado de ella y la comparten de una forma ordenada y sistemática.

Así mismo, Jara reconoce que existen elementos sustantivos al momento de realizar una sistematización:

"Los principales puntos de confluencia en las distintas propuestas teórico-metodológicas que conocemos, coinciden en considerar la sistematización de experiencias como: a. Un proceso de reflexión individual y colectivo. b. En torno a una práctica realizada o vivida. c. Que realiza una reconstrucción ordenada de lo ocurrido en ella. d. Que provoca una mirada crítica sobre la experiencia. e. Que produce nuevos conocimientos". (Jara, pág. 59).

Estos aspectos centrales han sido considerados como elementos orientadores para elaborar la propuesta metodológica de sistematización del Modelo de Mentores Judiciales del Poder Judicial.

Como punto de partida para la sistematización se establecieron tres ejes centrales de análisis, que

conforman las categorías con las que toda la experiencia puede ser agrupada y analizada. Estas categorías de análisis responden a su vez lo establecido en los objetivos de la sistematización:

- La pertinencia estratégica del modelo
- La hoja de ruta y principales rutas críticas del modelo.

● Los resultados, cambios, desafíos y logros que han surgido en las diferentes etapas de construcción del modelo.

Considerando esos tres ejes se implementó la siguiente estrategia para ordenar el proceso de sistematización:

ESTRATEGIA DE SISTEMATIZACIÓN

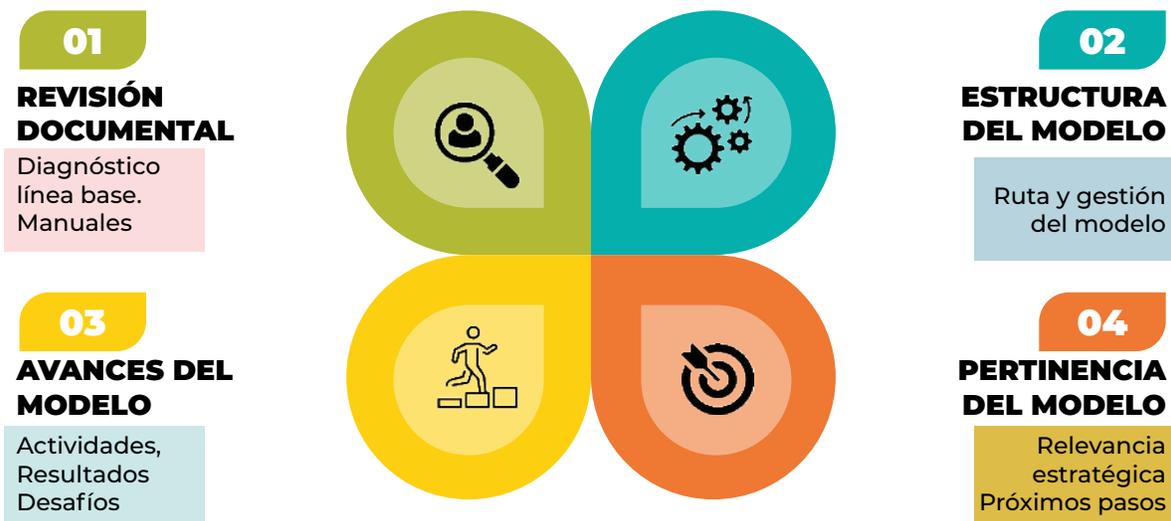


Figura 1. Fases de la estrategia de recolección Modelo de Mentores del Poder Judicial
Fuente: Elaboración propia. Diagrama de uso gratuito de Slidego.com

A continuación se describe cada fase de la estrategia de recolección de información para documentar el proceso de sistematización del Modelo de Mentores del Poder Judicial:

1) Revisión documental: esta etapa incluyó la revisión de los antecedentes del proceso, los documentos diagnósticos y la línea de base del proceso. También implicó el desarrollo de consultas con los puntos focales institucionales de UNICEF y el Poder Judicial quienes facilitaron documentación clave que fue revisada en detalle para comprender lo realizado hasta el momento. En esta fase se revisaron los siguientes documentos: Línea de base para la creación de la red de mentores judiciales, Manual de Gestión de las Mentorías, Manual de herramientas para las mentorías, Propuesta del mapa funcional de las mentorías, Teoría de la Intervención de Mentorías y Propuesta de indicadores. Esta revisión fue central para contar con una primera impresión del desarrollo del proceso y clarificar los aspectos organizativos del modelo.

2) Estructura del modelo: el desarrollo de esta fase se nutrió de toda la revisión documental para comprender el alcance del Modelo de Mentores Judiciales, su estructura, rutas y etapas. Así como, los recursos y herramientas educativas que se han desarrollado para gestionar el modelo. Adicional a la comprensión documental, esto hizo parte de las categorías indagadas en las entrevistas y grupos focales con los diferentes actores que ofrecieron información relevante para la comprensión de la estructura del Modelo de Mentores Judiciales.

3) Avances del modelo: esta fase se enfocó en la identificación de los resultados más relevantes que ha logrado el modelo hasta el momento, también los cambios y los desafíos que todos los actores identifican a partir de la experiencia y que son cruciales para el desarrollo de las etapas posteriores. Para recolectar todos estos elementos, se incluyeron preguntas específicas en las guías de entrevista y grupos focales que permitieron conocer los resultados según la mirada de cada actor clave, lo cual aportó una diversidad muy rica en la información. También, permitió identificar estrategias para posibles retos en la etapa siguiente de implementación.



4) Pertinencia Estratégica del Modelo: la información de esta fase también se hizo parte de los ejes temáticos de las entrevistas y grupos focales de forma que se pudo obtener información muy valiosa en torno a la pertinencia y la congruencia del modelo para el Poder Judicial, para la población de personas menores de edad y para el país. Esta fase identifica la relevancia del modelo en el contexto nacional a partir del diálogo con los actores políticos del poder judicial y a la luz de la evidencia documental que desarrolla el modelo.

5) Conclusiones y recomendaciones: esta fase resulta de un análisis crítico e integrado de las fases anteriores, sirve para presentar conclusiones y recomendaciones relevantes del proceso que pueden ser retomadas en etapas posteriores del desarrollo del proceso.

4.2.

Estrategia de Recolección de Información.

La estrategia metodológica también comprendió el proceso de recolección y tratamiento de la información para ambos procesos, tanto el desarrollo de la sistematización escrita como de la sistematización audiovisual. El proceso se desarrolló de forma conjunta, para garantizar una coherencia entre la narrativa escrita y audiovisual.

La estrategia de recolección atendió a las siguientes fases

RUTA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



Figura 2. Ruta de recolección
Modelo de Mentores Judiciales del Poder Judicial
Fuente: Elaboración propia. Diagrama de uso gratuito en Slidego.com

A continuación se detalla cada una de las cinco fases que implicó la estrategia de recolección de información:

4.3.

Fases de la etapa de recolección.

1) Identificación de informantes claves: se estableció un primer contacto con la **Encargada Oficina Rectora de Justicia Restaurativa** para poder identificar las personas involucradas, así como el rol que tuvieron en las distintas etapas del proceso. Así se establecieron los siguientes tipos de actores:

GRUPO INFORMANTE	TIPO/ CLASIFICACIÓN	ACTORES
Actores políticos	Personas en el nivel de toma de decisiones	Magistraturas Jefaturas
Actores gestores	Personas que han contribuido con el diseño y herramientas del modelo	Equipos Técnicos
Actores operativos	Personas Mentoras	Personas mentoras
Actores agentes principales	Adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley	Participantes

Cuadro 1. Actores claves para el proceso de recolección
Modelo de Mentores Judiciales del Poder Judicial.
Fuente: Elaboración propia.

Una precisión importante respecto a los actores, es que el proceso de capacitación y acreditación de personas mentoras no estaba en marcha al momento de realizar la sistematización del proceso. Por esta razón, la sistematización recoge los avances de forma parcial para estos actores y no fue posible incluirlos en el proceso de entrevistas, aunque sí se desarrollan varios elementos de análisis respecto a estos actores, que derivan de las entrevistas y grupos focales con los otros grupos participantes.

2) Desarrollo de instrumentos: se definieron como técnicas de recolección las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal. Ambas son técnicas de investigación cualitativa que permiten abordar con flexibilidad grupos diversos y obtener información relevante. En esta fase, se procedió a desarrollar las guías de preguntas para las entrevistas que estuvieron dirigidas a los actores políticos que corresponden a las magistraturas y la coordinación técnica de UNICEF, también a los actores gestores que son quienes han coordinado y dado seguimiento al desarrollo de las estructuras y herramientas técnicas necesarias para la gestión del modelo. También en esta fase se desarrollaron las guías de

entrevista para grupos focales. En ambos casos, las preguntas se establecieron a partir de las categorías de análisis previamente determinadas para el análisis de la información de modo que todos los instrumentos recolectaron información sobre las áreas claves de interés para la sistematización (pertinencia estratégica, resultados, cambios, desafíos y estrategias). En varios casos, se realizaron entrevistas grupales a solicitud expresa de las personas funcionarias del Poder Judicial, quienes consideraron que su entrevista podría ser mejor complementada al realizarse de forma conjunta.

3) Recolección: con el apoyo de la Oficina Rectora de Justicia Restaurativa se procedió a contactar a todas las personas participantes vía correo institucional, iniciando así el proceso de convocatoria. También se desarrolló un cronograma de recolección digital a través de un calendario automático (Doodle) y correos electrónicos, donde se coordinó el cronograma de citas para entrevista y grupo focal. En esta fase participaron 16 personas. Se realizaron 10 entrevistas y 1 grupo focal con actores gestores. El equipo de producción audiovisual participó de todo el proceso de recolección para integrar toda la información relevante en los audiovisuales. También para identificar personas que podrían participar a posteriori de entrevistas presenciales para el desarrollo de los videos. Para la realización de los audiovisuales se realizaron 7 entrevistas en video para preparar el material.

4) Análisis y procesamiento de información: todas las entrevistas semiestructuradas fueron grabadas en audio y video con el propósito de realizar una transcripción integra del material. Adicionalmente, se tomaron notas complementarias durante las entrevistas para identificar aspectos claves de todos los actores. Toda la información obtenida en las entrevistas se analizó y se organizó a partir de las categorías de análisis previamente establecidas. La información se ordenó por grupos de actores y se analizó luego en su conjunto para poder identificar coincidencias y hallazgos particulares en los grupos de informantes y así poder tener un material integral que aborda lo particular y lo colectivo.

5) Sistematización escrita: el informe de sistematización se construyó considerando todos los aspectos de las fases anteriormente descritas.

5

RECUPERACIÓN DEL PROCESO

Este apartado, se retoman las diferentes etapas del proceso y los principales hallazgos de cada una de estas fases de recuperación del proceso:

1) Etapa Diagnóstica: incluye todo lo relativo a la elaboración de la línea de base y sus principales resultados.

2) Etapa de Planificación: se enfoca en el desarrollo de las herramientas para la gestión del modelo de mentores judiciales y sus herramientas (manuales, sistema de monitoreo, sistema de comunicación)

3) Etapa de Instalación: recoge lo relativo a la fase de desarrollo del proceso de capacitación y certificación de las personas mentoras. Así como la selección de las personas menores de edad que podrán participar del proceso de mentorías. Así mismo, se presenta en este apartado los resultados más relevantes del proceso de recolección con los grupos de actores claves y sus valoraciones sobre el proceso de mentorías judiciales.

5.1.

Línea de tiempo del Modelo de Mentores Judiciales.

A partir de la información obtenida en las entrevistas, podemos ubicar que el proceso para el desarrollo del Modelo de Mentores Judiciales inició formalmente en 2018, con el establecimiento de un convenio de cooperación entre UNICEF y el Poder Judicial.

No obstante, las entrevistas permiten identificar que la relación entre ambas partes inició mucho antes, debido al interés compartido en el tema de Justicia Restaurativa, los avances de esta materia para los procesos de justicia penal juvenil y el impacto que implica para las personas menores de edad.

A partir de la información suministrada por las personas participantes, la línea temporal puede resumirse de la siguiente forma:

RESUMEN LÍNEA DE TIEMPO.

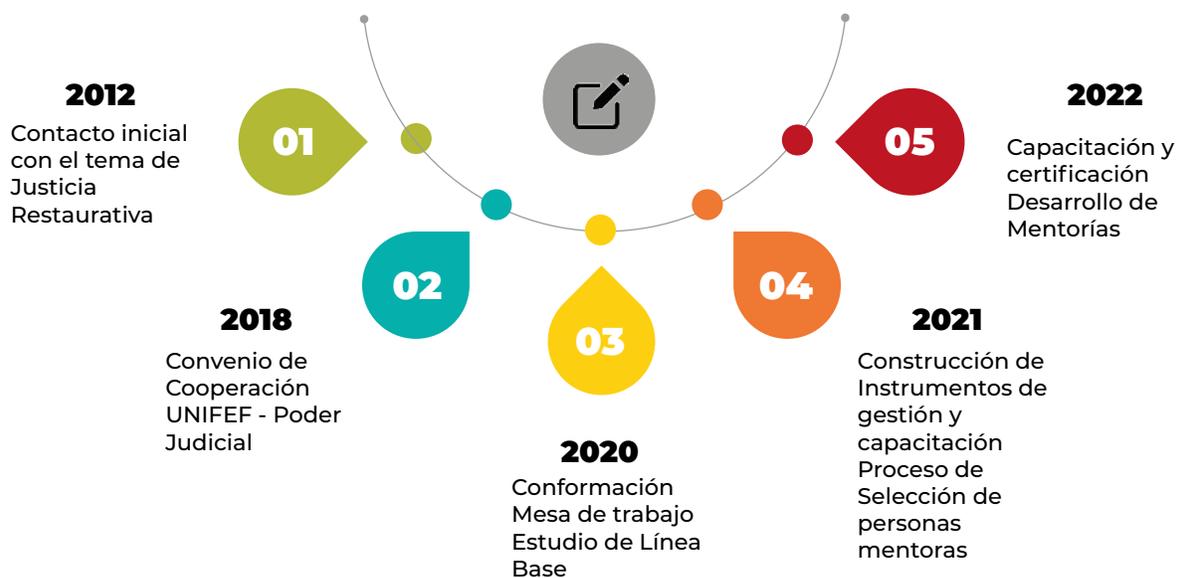


Figura 3. Línea de tiempo Modelo de Mentores Judicialesl
Fuente: Elaboración propia. Diagrama de uso gratuito de Slidego.com

Como puede apreciarse en la figura anterior, el contacto inicial surge en 2012 a partir de un legítimo interés de UNICEF y el Poder Judicial por profundizar en el tema de Justicia Penal Restaurativa, entendiendo que ambas organizaciones tienen puntos de interés común en relación con las personas menores de edad y su desarrollo integral, especialmente para quienes enfrentan situaciones de vulnerabilidad y exclusión.

El país contaba ya con un marco jurídico pero en este primer momento fue necesario ir construyendo vías de diálogo y formas en las que ese marco podría cristalizarse en la práctica, ese proceso fue lento pero fructífero y para año 2018, se firma un convenio de cooperación entre ambas partes para desarrollar diferentes iniciativas en el tema.

Para el año 2020, el Poder Judicial ha encontrado vías claras para operativizar desde su propia institución cambios internos con el personal que gestiona el tema de justicia restaurativa y claramente construye una visión de equipo que está comprometido con este tema, a partir de eso se conforma la Mesa de Trabajo que fue un elemento decisivo

para construir el tejido institucional y los vasos comunicantes entre las diferentes partes del Poder Judicial que requerían trabajar de forma coordinada y conjunta.

A lo largo de las entrevistas y grupos focales es claro que esta mesa de trabajo fue inclusiva, incorporó a las magistraturas, las personas juezas a cargo de administrar el sistema de justicia penal juvenil, los equipos técnicos del área de formación y de atención psicosocial y la cooperación técnica de UNICEF esa diversidad de voces y actores permitió que el equipo contara con un alto nivel de compromiso en la visualización del Modelo de Mentorías.

El modelo se presentó como estrategia oportuna e integral que claramente es necesaria para construir un camino de tránsito de un modelo tutelar y punitivo a un camino restaurativo que involucra las personas ofensoras, las personas víctimas, el sistema de justicia y la comunidad, entendida esta última como un sistema de protección que puede ser clave para el apoyo a las personas menores de edad pero también para ampliar la visión de la justicia como un espacio donde todos

tenemos un lugar y una responsabilidad.

Con esa visión, la Mesa de trabajo estableció roles claros a las partes que participaron de la construcción del Modelo de Mentores Judiciales, el cual fue liderado por las respectivas magistraturas, supervisadas y coordinadas por las jefaturas de los despachos en diálogo y consenso con los actores técnicos que aportaron su valioso expertiz y los esfuerzos desarrollados entre 2018 y 2020 ya habían generado una base sólida de estudios técnicos y herramientas para la gestión del modelo.

Durante el 2021 y pese a los desafíos de la emergencia sanitaria derivada por la pandemia, continuó el trabajo en la fase de desarrollo de los instrumentos técnicos requeridos para la implementación del Modelo de Mentores Judiciales y se logró avanzar también toda la fase de identificación de personas con idoneidad para el proceso. Al momento de realizar esta sistematización se indicó que la fase de capacitación y certificación estaba lista para iniciar en 2022.

Como puede apreciarse, el desarrollo del Modelo de Mentores Judiciales es el resultado de un largo camino de diálogo interinstitucional de múltiples actores interesados de forma auténtica en el mejoramiento de las condiciones y en la creación de alternativas para que las personas menores de edad en conflicto con la ley puedan construir una vía que fortalezca su vida y le permita su pleno desarrollo.

5.2.

Etapas para el desarrollo del Modelo de Mentores Judiciales.

A modo general, se resume en este apartado las etapas del proceso que han ayudado en la construcción del Modelo de Mentorías Judiciales:

1) Etapa Diagnóstica: durante esta etapa se llevó adelante el desarrollo del diagnóstico y el estudio de línea de base. Ambos documentos han sido estratégicos en la producción del modelo. El diagnóstico se desarrolló durante junio y agosto de 2019 y profundizó sobre las necesidades de las personas menores de edad en conflicto con la ley, sus visiones respecto a la construcción de un proyecto de vida lejos del delito, las competencias, habilidades sociales y educativas de la población.

Este diagnóstico se complementó con el estudio de línea de base, que profundizó en estas dimensiones y trabajó con una muestra de jóvenes en las cuatro provincias donde se quiere implementar el Modelo de Mentorías Judiciales. El estudio de línea base proporcionó además toda la información requerida para la construcción del sistema de monitoreo y evaluación, así como los indicadores que el modelo deberá de medir a partir de su implementación.

2) Etapa de Planificación: en esta fase se desarrollaron las líneas de acción del programa a partir de diálogo con todas las personas participantes de la mesa de trabajo conformada por los diferentes equipos del Poder Judicial y UNICEF. Esta fase se caracterizó por un proceso de diálogo y consulta permanente para la construcción y validación de las herramientas e instrumentos que pudieran operativizar el modelo. También se establecieron las rutas del modelo y las líneas de gestión, fue una etapa central para la producción de documentos orientadores que ordenaron el modelo en todas sus fases y las vinculaciones de estas fases con las diferentes instancias del Poder Judicial. Se establecen las tareas y roles de las diferentes instancias. Se explican los aspectos teóricos del modelo y el sistema de comunicación.

3) Etapa de Instalación: el proceso de capacitación de Mentores Judiciales se encontraba en desarrollo al momento de la realización del documento. Un logro destacable de esta fase es la institucionalización del Modelo de Mentores Judiciales como un programa propio dentro del quehacer institucional del Poder

Judicial. La fase se ha desarrollado con el aporte de la cooperación técnica de UNICEF, con recurso técnico y humano del Poder Judicial, activando la participación de varias instancias con experiencia en los procesos de selección, idoneidad de perfiles y capacitación.

Otros logros relevantes de esta etapa están relacionados con el desarrollo de la fase de identificación y selección de las personas mentoras de acuerdo al perfil previsto por el Poder Judicial. Esta fase, se implementó a través de un proceso riguroso y contó con el apoyo del Departamento de Trabajo Social y Psicología, y la Oficina de Gestión Humana, ambas del Poder Judicial y UNICEF.

El proceso de identificación de personas candidatas incluyó un primer momento de convocatoria abierta al público, que contó con una respuesta muy alta de personas interesadas. El proceso de preselección y contacto inicial fue ajustado para asegurar que las personas postulantes comprendieran que el proceso en las mentorías es voluntario y no media pago alguno por el servicio.

La información suministrada por las personas involucradas en esta fase,

indicaron que el proceso de selección incluyó una batería de entrevistas en profundidad para conocer más sobre los intereses y el perfil de las personas postulantes. Luego de esta fase se identificaron 94 personas que cumplían con idoneidad del perfil. Este grupo constituye el primer equipo de mentorías. Al término de la preparación de este documento, el Poder Judicial, trabajaba en la preparación del proceso de Capacitación y Certificación del equipo de mentores cuyo inicio estaba previsto para 2022.

Las etapas subsiguientes en esta fase incluyen la selección de las personas jóvenes que serán beneficiarios del proceso y el establecimiento de la relación de mentoría. Con esto se podrá dar inicio a la implementación del proceso de acompañamiento hasta culminar y evaluar los primeros resultados de todo el ciclo del modelo.

5.3.

Ruta crítica del Modelo de Mentores Judiciales.

La ruta del Modelo de Mentores Judiciales, se encuentra detallada en el documento denominado Manual de Gestión del Modelo de Mentorías, dicho documento hace parte de las herramientas estratégicas que se desarrollaron para articular el modelo y establecer una ruta crítica dentro del flujo institucional del Poder Judicial y las instancias responsables de su puesta en ejecución.

A continuación la ruta de todo el modelo y se enfatiza en aspectos particulares de cada una de las subfases que ayudarán a entender todo el recorrido por ciclo del modelo.

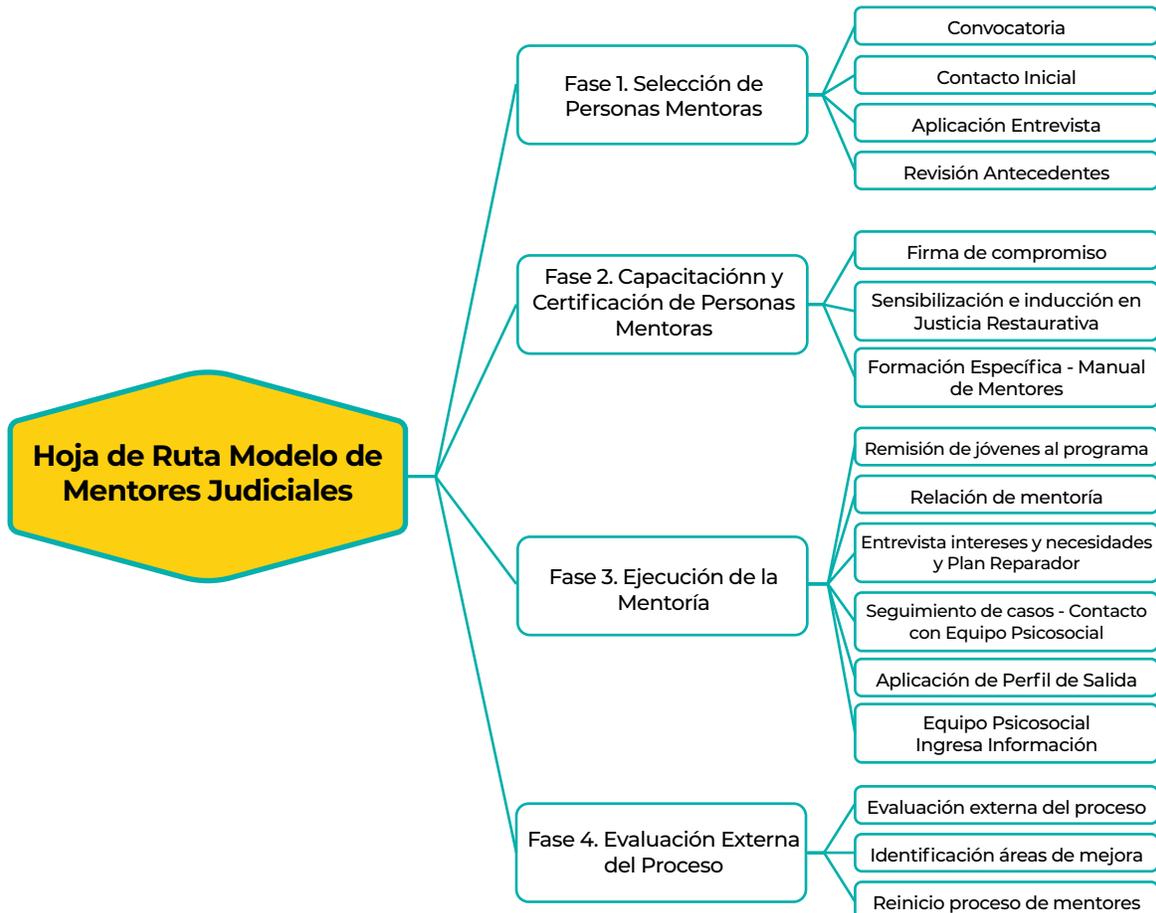


Figura 3. Ruta del Modelo de Mentores Judiciales Fases y Subfases.
Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Gestión del Modelo de Mentorías

5.3.1. Cuatro fases centrales en la ruta del modelo

Tal como puede apreciarse en la figura anterior, el Modelo de Mentores Judiciales consta de cuatro grandes fases que articulan todo el ciclo o ruta que deberán ejecutar todos los actores involucrados en el desarrollo del modelo:

1. *Fase de selección de personas mentoras*
2. *Fase de capacitación y certificación de personas mentoras*
3. *Fase de ejecución del proceso de mentorías*
4. *Fase de Evaluación*

En la fase 1, relacionada con la selección de persona mentoras, su rol más relevante es identificar y filtrar a personas que cuenten con idoneidad para desempeñarse como mentoras en el proceso.

En la fase 2, el equipo del Poder Judicial tiene la tarea de desarrollar todo el proceso de capacitación para las personas seleccionadas, asegurando las herramientas educativas y la sensibilización del equipo.

La fase 3, correspondiente al desarrollo de la mentoría propiamente dicha, es desarrollada por el equipo psicosocial y el equipo de personas mentoras, el rol

central en el desarrollo de sesiones está en manos de las personas mentoras.

El establecimiento de logros, identificación de obstáculos y estrategias de acompañamiento es algo que se hace de forma conjunta entre el equipo psicosocial y la persona mentora a través de un seguimiento que está debidamente pautado en el Manual de Comunicación creado para la gestión del modelo.

La fase 4, corresponde a la evaluación del modelo, será realizado por un ente externo al Poder Judicial para garantizar la objetividad al momento de evaluar los logros, desafíos y áreas de mejora.

El Manual de Gestión de Mentorías, recomienda que dicha evaluación se desarrolle luego de un año de implementación del modelo.

5.3.2. Fases y subfases de la ruta

A continuación se presenta un resumen de los principales contenidos en cada fase y sus respectivos momentos o subfases:

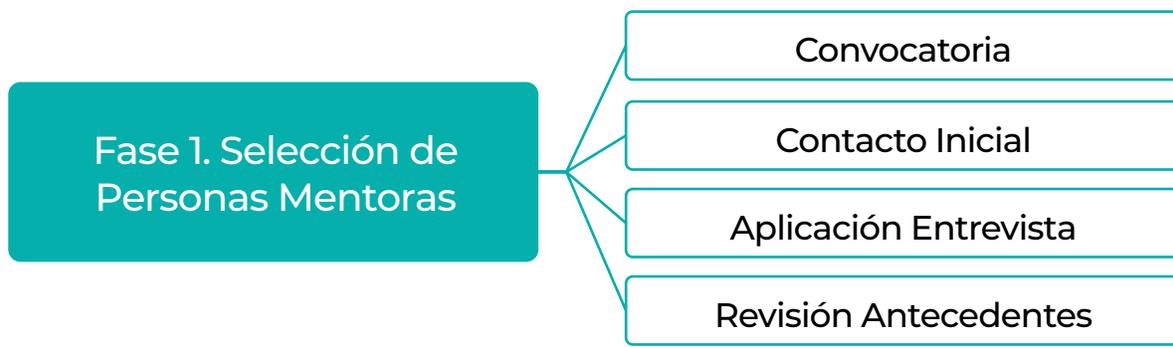


Figura 4.

Fase 1. Selección de personas mentoras

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Gestión del Modelo de Mentorías.

La Fase 1, es el punto de partida del Modelo de Mentorías, su objetivo central es identificar a las personas candidatas con mayor idoneidad para el proceso de mentorías y se desarrolla a través de cuatro momentos o subfases. En el primer momento que corresponde a la subfase de Convocatoria, se distribuye una convocatoria abierta a través de una publicación en los medios de circulación y las redes sociales institucionales. En esta primera convocatoria se detallan los aspectos generales y datos de contacto para identificar candidatos.

Luego de recibir las propuestas de interés, las personas serán contactadas por funcionarios del equipo psicosocial para establecer Contacto inicial, clarificar aspectos generales y asegurarse que la persona tiene interés en el proceso, se le informa además que el proceso es voluntario y que no media paga o vínculo laboral por su participación, este momento de la etapa 1 también funciona como un primer filtro ya que muchas veces durante la fase de contacto se identificaban aspectos que impedían la participación de las personas postulantes.

Lo cual es relevante para poder continuar con la subfase de Entrevista ya que a este momento solo podían pasar quienes cumplieron con todos los requisitos de disponibilidad y aceptación del proceso voluntario de participación en la

mentoría. El desarrollo de la entrevista estuvo a cargo de las personas del equipo psicosocial y el departamento de recursos humanos que cuentan con un sólido entrenamiento en la aplicación de entrevistas clínicas. El instrumento de entrevista fue desarrollado por el Poder Judicial y aplica los estándares de calidad internacional para la selección de personal con idoneidad.

Finalmente, como último paso en la primera fase se desarrolla la **Revisión de antecedentes**, para lo cual la persona postulante debe indicar un consentimiento para la indagación de los antecedentes que es pormenorizada y realizada por el área de recursos humanos, este momento culmina con un informe respecto de los antecedentes y una valoración de toda la primera fase que da garantía de la idoneidad y permite la continuidad de la persona a la fase de capacitación.

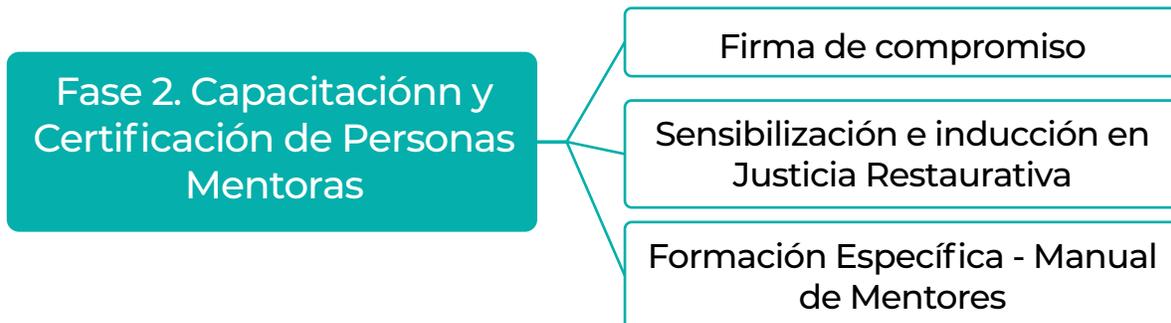


Figura 5.
Fase 2. Capacitación y certificación de personas mentoras
Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Gestión del Modelo de Mentorías.

La Fase 2, se enfoca en el desarrollo de todo el proceso de capacitación para las personas mentoras, esta a cargo del área de capacitación del Poder Judicial y cuenta con una serie de herramientas técnicas y educativas como son el "Manual de Herramientas Claves para la Mentoría Judicial".

Como primer momento de la fase 2, se identifica el momento de Firma de compromiso. Esta es una formalidad a la que deben atender todas las personas que fueron seleccionadas durante la fase 1 y que busca establecer una relación

de compromiso mutuo por parte de la persona mentora y el Poder Judicial, aceptando las condiciones que son requeridas para la capacitación pero también para el desarrollo posterior del proceso de mentorías con las personas jóvenes. Es un momento clave para la clarificación de las normas del proceso formativo y de acompañamiento.

En la siguiente subfase, se inicia con el proceso formativo propiamente, **las personas mentoras** deberán cumplir con todo el proceso formativo que será desarrollado por el Poder Judicial y eso asegura la obtención de una certificación oficial de dicha entidad para poder implementar las mentorías con su supervisión. Debido a que las personas mentoras provienen de trayectorias académicas muy diversas, esta capacitación les provee de las herramientas conceptuales, los enfoques técnicos y el marco ético requerido para trabajar con jóvenes del sistema penal juvenil.

Durante este proceso se desarrolla también una **Sensibilización** que prepara a la persona mentora respecto al contexto y las condiciones complejas que las personas menores de edad se encuentran, esto es central para que puedan acompañar a las personas jóvenes de forma integral con conocimiento técnico, jurídico y un abordaje psicosocial apropiado. En esta misma línea, el último momento de esta fase, corresponde a la Formación Específica que cubre a) los contenidos del Manual de Mentores, b) el sistema de comunicación con el equipo psicosocial de Justicia Juvenil Restaurativa y c) se le brindan recomendaciones para el abordaje de personas jóvenes.

Es importante precisar que el Manual de mentorías incluye dos grandes apartados. En el primero se incluye todo lo relativo a las herramientas claves que deberá utilizar durante el proceso de mentoría y el segundo apartado provee a la persona mentora de una serie de sesiones temáticas que podrá desarrollar para profundizar en el acompañamiento y la adecuada vinculación social afectiva de los jóvenes en su proceso restaurativo. En esta sección se incluyen temas vinculados con: a) identificación de habilidades y talentos, b) estilos de comunicación interpersonal, c) resolución de conflictos, d) el manejo de las

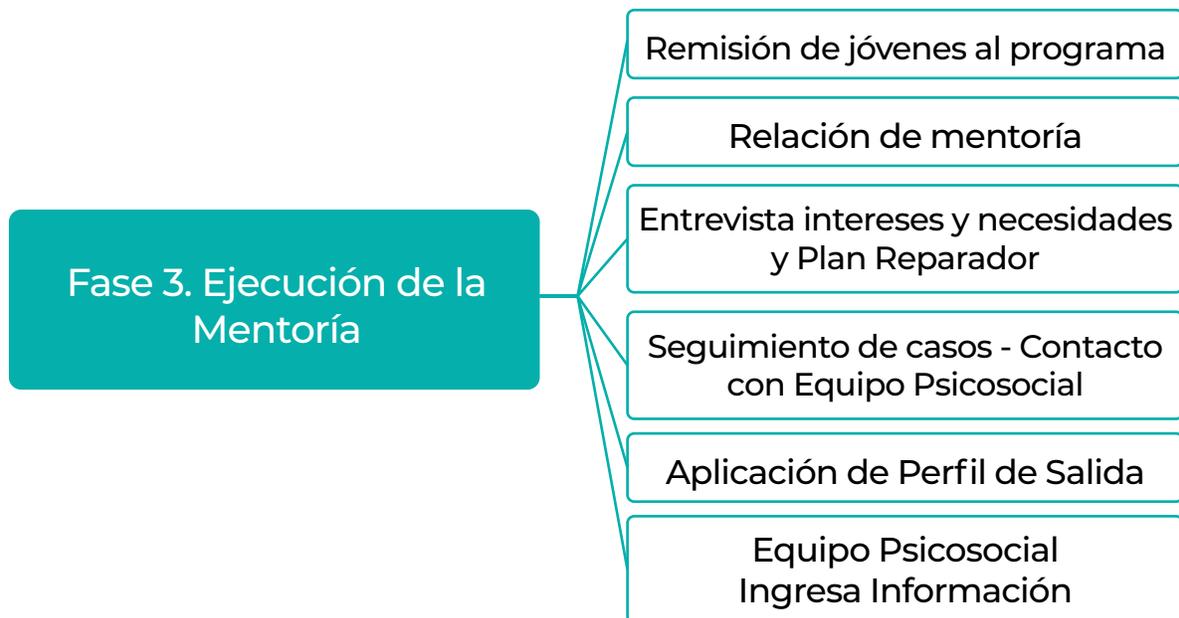


Figura 6.
Fase 3. Ejecución de la Mentoría
Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Gestión del Modelo de Mentorías.

La Fase 3, es la más larga de las fases e implica la interacción entre el equipo psicosocial, el equipo de mentorías y las personas jóvenes que participan de la mentoría. El primer momento o subfase corresponde a la **Remisión de jóvenes** al programa de mentorías. El proceso de remisión lo desarrolla el equipo psicosocial y requiere de una valoración integral de cada caso.

El equipo recibe información clave por parte del equipo de jueces y también desarrolla un análisis de las condiciones de la persona joven, sus redes de apoyo, perfil socioeconómico, necesidades y retos a partir de eso pueden determinar las condiciones para remisión al programa, lo cual es comunicado al equipo de jueces y también debe contar con el consentimiento de la persona joven y expresar su voluntad para participar del Modelo de Mentorías Judiciales.

En estrecha relación con el punto anterior, la siguiente subfase corresponde a la **Relación de mentoría**, que es el momento donde el equipo psicosocial asigna a

una persona mentora para cada persona mentora. Esto se desarrolla a partir de un contacto previo con la persona mentora, donde se informa del caso, se atienden posibles dudas y la persona mentora debe expresar también su acuerdo de asumir el acompañamiento a la persona menor de edad. Luego se inscribe en el registro general de relaciones de mentoría.

La fase subsiguiente corresponde al desarrollo de la **Entrevista de intereses y necesidades**. Para este momento, la persona mentora ya cuenta con una contextualización completa el acuerdo restaurativo aprobado por la autoridad judicial y el contexto psicosocial de la persona joven estos son elementos centrales para implementar la entrevista y construir el plan de vida alejado del delito y los objetivos del **plan reparador** de la persona joven.

Como siguiente subfase se encuentra el **Seguimiento y acompañamiento** propio de la mentoría judicial en la que va completando el diario de la persona mentora, el diario de la persona joven como un registro que da cuenta de los avances, desafíos y acciones desarrolladas a lo largo del proceso.

Esos elementos son la base para el momento de Comunicación con el equipo psicosocial que es constante y proactivo, en este proceso de comunicación el equipo puede acompañar a la persona mentora en sus dudas y además obtiene información clave para conocer el progreso de la persona joven.

En la siguiente subfase, se aplica el instrumento de Perfil de Salida al término del proceso de mentorías cuando ya se han desarrollado todas las sesiones y los temas para profundizar con los jóvenes.

Luego de la aplicación del perfil de salida se realiza el cierre del proceso de la mentoría judicial y con eso se llega la última subfase que implica el Ingreso **de la información pertinente al registro de relaciones de mentorías** para indicar la finalización del proceso, esto último lo realiza el equipo psicosocial.

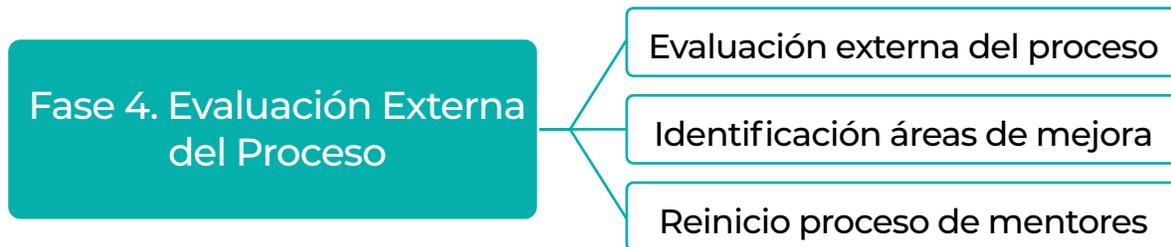


Figura 7.

Fase 4. Evaluación Externa del Proceso

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Gestión del Modelo de Mentorías.

La Fase 4. recomienda el desarrollo de una **Evaluación Externa** del Modelo y cuyo objetivo es conocer los resultados del proceso y sus alcances, además de la percepción de las personas participantes sobre la relación de mentoría desarrollada. El segundo momento de esta fase corresponde a la **Identificación de áreas de mejora** con el propósito de incorporarlas en el Modelo recomienda revisar los insumos que se hayan construido a lo largo del proceso como parte de un control cruzado con la finalidad de garantizar resultados más integrales. Tras la evaluación externa, el ciclo del modelo vuelve a iniciar pero incorporando los aprendizajes y mejoras.

Como puede apreciarse, el desarrollo de todas las fases y sus respectivas subfases completan un ciclo complejo y dialógico que procura siempre un intercambio estrecho entre todos los actores del modelo y se nutre de la experiencia del Poder Judicial y sus socios técnicos para su implementación.

5.4.

Recuperación de la experiencia del Modelo de Mentores Judiciales.

En este apartado se retoma la información recolectada a partir de las entrevistas y grupos focales para recuperar toda la experiencia y el recorrido de los actores claves en la creación del Modelo de Mentorías.

A continuación, se detallan las categorías de análisis que fueron indagadas en profundidad a través de las entrevistas y los grupos focales desarrollados con los actores del proceso:

CATEGORÍA ANÁLISIS	ÁREA DE INDAGACIÓN
Actividades y Resultados del Modelo	Identifica y caracteriza los principales resultados según los diferentes actores.
Pertinencia Estratégica del Modelo	Analiza la pertinencia del modelo
Desafíos para la implementación	Identifica y caracteriza los desafíos que se vislumbran para la implementación
Estrategias y posibles aliados	Identifica posibles estrategias frente a los desafíos.

Cuadro 2. Categorías de análisis para el proceso de sistematización
Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que, para cumplir con los criterios de confidencialidad establecidos en el consentimiento informado del proceso de recolección, no se presentan los datos de identidad de las personas participantes.

La información se agrupa según los grupos de actores: políticos y técnicos y se concluye con un balance de la información suministrada por ambos grupos de actores:

1) Actores Técnicos: este grupo de actores fue abordado mediante un grupo focal y entrevistas individuales. En términos de la composición de este grupo, participaron personas vinculadas con los equipos psicosociales, también con el sistema de administración de justicia (Juzgados, Ministerio Público, Defensa

Pública, Departamento de Trabajo Social y Psicología) y de la Escuela Judicial y UNICEF.

Este grupo participó solo en fases específicas de la construcción del modelo de mentorías, como lo fue el momento de preselección de personas mentoras. Otras personas, han estado vinculadas con el proceso desde su inicio y han aportado al desarrollo de todas las etapas por lo cual pudieron hacer aportes integrales y con visión de proceso.

2) Actores Políticos: este grupo de actores se abordó a partir de entrevistas grupales y entrevistas individuales. En las entrevistas grupales participaron personas vinculadas a la magistratura que han apoyado el desarrollo del proyecto y han sido gestores de esta iniciativa en la estructura del Poder Judicial.

Así mismo, participaron personas con un rol de coordinación técnica estratégica que han contribuido con la implementación de todas las etapas y además son un punto focal de mediación con los cooperantes y los equipos de consultoría. Estas personas son claves por su dominio del proceso y por su trayectoria de acompañamiento a todas las fases para desarrollar el modelo de mentorías.

5.5.

Principales resultados del proceso

Tanto los actores políticos como los actores técnicos, demostraron un alto nivel de información sobre la implementación del proceso para la creación del Modelo de Mentores Judiciales.

Se identificaron los siguientes resultados emblemáticos dentro del proceso:

5.5.1.

Apropiación del modelo de Mentorías

-Reconocimiento y apropiación del modelo de mentorías. Se percibe una toma de conciencia entre los actores del Poder Judicial al concretarse el Modelo de Mentorías y poder establecerlo como un programa institucional. El grupo demuestra un alto nivel de convencimiento y apropiación de la importancia del modelo. Además, reconoce que hay voluntad política y técnica para ejecutar el proceso. Así se puede apreciar en esta intervención de una persona participante:

“Uno de los aspectos más importantes es el entusiasmo con que se abordado la iniciativa... Porque efectivamente se formó una consciencia a nivel general, de quienes trabajamos en esta materia, de saber que hay un grupo de muchachos y muchachas que necesitan del apoyo de una persona capacitada.” (Grupo focal, 12/10/2021)

-La existencia de herramientas para la gestión del modelo: en el nivel técnico hay un consenso generalizado sobre la importancia de contar con herramientas concretas para la gestión del modelo (Manual de Gestión) y para la selección y capacitación de las personas mentoras. Esto les ha permitido construir una ruta clara para operacionalizar el modelo desde sus diferentes departamentos y recursos.

Las valoraciones en este punto también apuntan a la importancia de que estas herramientas fueron desarrolladas y retroalimentadas por todas las partes involucradas en las mesas de trabajo. Este proceso de inclusión y consulta le ha dado credibilidad al proceso de creación de las herramientas y también ha permitido que las diferentes áreas de expertiz del Poder Judicial aporten al

desarrollo del modelo.

Así lo destacaban varias personas participantes al referirse que la experiencia de la Escuela Judicial fue clave al momento de supervisar el proceso de capacitación para las personas mentoras. Del mismo modo, el desarrollo del proceso de preselección y selección fue elaborado con los más altos estándares del Departamento de Trabajo Social y Psicología, como de Dirección de Gestión Humana.

Este conjunto de experiencias colaborativas, fortaleció no solo la creación del modelo de mentorías, también ha contribuido a que los equipos se apropien del modelo y también tengan confianza en las herramientas desarrolladas para cada fase.

Estos aspectos se ven ilustrados en la intervención de esta persona participante:

“La Escuela Judicial tiene estándares muy exigentes de diseño. Y a mí me parece que la forma en la que se ha trabajado ha sido muy eficiente, para poder generar una formación por competencias, que las personas realmente se formen para ejercer su rol

*[se refiere al de las personas mentoras].
(Entrevista individual, 18/10/2021)*

En línea con el comentario anterior, otra persona entrevistada señala:

“Creo que podríamos agregar la articulación y me parece que eso lo podemos ver, más a detalle en el momento...una articulación a lo interno del Poder Judicial, en donde ha involucrado desde el Consejo Superior, como el órgano administrativo, que nos ha llevado por diferentes oficinas, Trabajo Social, Ministerio Público, Defensa Pública... Y también el área de Gestión del Talento Humano, que ha sido un pilar y la Escuela de Capacitación Judicial”. (Entrevista Grupal, 21/10/2021).

Como es evidente, esta persona apunta a toda la articulación entre las diferentes instancias del Poder Judicial que se han movilizado para gestar el Modelo de Mentores Judiciales y movilizar recursos técnicos y humanos claves para su conformación.

En esta misma línea, las personas entrevistadas destacaron también el desarrollo de herramientas técnicas, además de las educativas que le dan una clara estructura al modelo. Tal es

el caso del Manual de Gestión del Modelo de Mentorías donde se detallan todos los aspectos relativos a la gestión del modelo, los roles que cada parte tienen en el modelo y también organiza el flujo de la comunicación entre las partes. Así mismo, el modelo cuenta con una batería de indicadores que permitirán evaluar el desarrollo de su implementación e incorporar aprendizajes en su desarrollo.

-Alta respuesta a la convocatoria de personas mentoras: otro resultado que parece tener consenso entre actores técnicos y políticos es la alta participación de personas de la comunidad que atendieron a la convocatoria para reclutarse como personas mentoras.

Los reportes indican que más de 170 personas atendieron a la convocatoria y actualmente se cuenta con 93 personas que concluyeron satisfactoriamente todo el proceso de selección para la mentoría.

Sin duda, este es un número alto si se considera que es una experiencia inédita y que además el ingreso al proceso de mentorías se hace de forma voluntaria y sin que medie remuneración o vínculo laboral alguno con el Poder Judicial. Las

personas que atendieron a la convocatoria están ubicadas en diferentes zonas del país.

El grupo realiza una lectura desde varios ángulos respecto a este resultado. Por una parte, algunas personas consideran que la respuesta positiva es el resultado de una **madurez en un sector de la población** costarricense que tiene **una visión de servicio comunitario**.

Otras personas, indicaron que la puesta en marcha de la Ley de Justicia Penal Juvenil hace 25 años y más recientemente la Ley de Justicia Restaurativa, han ido creando las condiciones para **un cambio en las visiones socio-culturales sobre la población menor de edad en conflicto con la ley** y poco a poco se ha avanzado en el cambio del paradigma que judicializa las causas penales hacia una visión más humanizada como la que busca el enfoque de justicia restaurativa.

Así lo expresa una persona participante:

“Un resultado importante es que a la hora de hacer la invitación se diera una oferta de personas que estuvieran interesadas en

involucrarse. Esto rompe un poco con los estereotipos y los estigmas de la población penal juvenil, porque para mucha gente es, más bien verlos desde un punto de vista nada más sancionatorio... que hay que juzgar y señalar y sancionar, castigar... Y más bien de que haya una oferta de personas interesadas, personas motivadas en ser parte de este proyecto, demuestra un cambio". (Entrevista Grupal, 13/10/2021)

-El modelo de Mentores Judiciales como un puente con la comunidad.

Tanto en las entrevistas como en los grupos focales quedó en evidencia que el Modelo de Mentores Judiciales ha permitido avanzar en la construcción de un puente con la dimensión comunitaria. Todos los actores reconocen la existencia de redes de aliados comunitarios del Poder Judicial. Sin embargo, eso se da en el nivel institucional. Esta experiencia donde personas de la comunidad participen como mentoras, ha materializado un puente que fortalece la Red de Apoyo Intersectorial de Justicia Juvenil Restaurativa, la que es clave para contar con acciones con enfoque restaurativo. En este punto convergen tanto actores técnicos como políticos y lo expresa muy bien esta intervención de una persona

participante durante una entrevista grupal:

"Un modelo como este nos permite cumplir con, específicamente, la observación 46, del informe de Comité de Derechos del niño, que exige a los países, especialmente a Costa Rica el promover medidas que desjudicialicen el proceso para personas menores de edad en conflicto con la ley y que también nos exige tomar otras medidas diferentes a las privativas de libertad y exige que por ejemplo se dé la promoción de redes apoyo comunitarios, creo que esto es un cambio en el modelo de gestión importante en el Poder Judicial, porque nos permite no solo atender el problema únicamente como: apliquemos la ley, veamos cuál es la sanción que se le puede poner o pongámosle una medida alterna que el joven que si no tiene una red de apoyo no va poder cumplir, sino que vamos a trabajar en un proceso de cambio, en un proceso restaurativo que permita atender condiciones, socioeducativas, oportunidades de inserción" (Entrevista Grupal 14/10/2021)

-Cambio de paradigma y en la cultura institucional: un resultado enfatizado por los actores políticos apunta a que el Modelo de Mentores

Judiciales ha materializado un paso relevante que solo ha sido posible tras el trabajo de más de dos décadas en la sensibilización hacia un cambio de paradigma en el sistema judicial y en la cultura institucional.

Los actores políticos y técnicos reconocen con autocrítica que las visiones adultocéntricas y estigmatizantes permanecen a lo interno del sistema de administración de justicia. No obstante, también es visible el cambio en la cultura institucional y en su criterio este modelo de mentores cristaliza ese cambio pues años atrás no había espacio para su desarrollo.

Esta visión de cambio se ve muy bien expresada en la opinión de una persona participante que indica:

"... en el Poder Judicial, aún hoy en día, sigue existiendo una visión bastante prejuiciada hacia las personas menores de edad en conflicto con la ley. Entonces creo que el ejercicio de empatía empezó a surgir a partir de lo restaurativo. Como que lo restaurativo nos enfrentó con una realidad a la que hay que decir: no podemos seguir enfrentando esto como si no nos tocara, como si no fuera con nosotros, verdad. ¿Por qué? Porque todas las personas, todas las familias... Tienen

personas menores de edad y la probabilidad de que se vean envueltos en una... En una conducta de este tipo, no está exento para nadie. Sentirlos como nuestros, [se refiere a los jóvenes en conflicto con la ley]...o sea dejar de separarlos y sentirlos como nuestros y tratar de tener esa visión diferente de lo que podríamos hacer para cambiar su ruta en la vida, yo creo que eso es importantísimo". (Entrevista individual, 18/10/2021)

Lo anterior coloca la importancia de cambiar con este Modelo de Mentorías a una visión de la Justicia Restaurativa como una forma que ante el conflicto, coloca en el centro a la persona, sin desconocer la trayectoria y la falta de oportunidades de las personas y más bien coloca la reintegración como elemento sustantivo antes que el castigo.

-Cambio y sensibilización en la sociedad: En el caso de los actores políticos un aporte importante y vinculado con el anterior es el hecho de que este Modelo de Mentores Judiciales, ha tenido una alta respuesta en la participación voluntaria. En opinión de una de las personas expertas en el tema de Justicia Restaurativa, señala que los lugares donde estas experiencias tienen éxito han mostrado dos

elementos centrales: a) sensibilización frente a las poblaciones de personas menores en conflicto con la ley, b) el reconocimiento de la cultura del servicio comunitario y c) una visión más abierta sobre el abordaje del conflicto y la idea de construir soluciones al problema delictivo aportando desde lo personal y lo comunitario.

Es importante destacar que esta idea está también presente en todos los participantes con lo cual denota una fuerte coherencia en el grupo involucrado en la gestión e implementación del modelo, lo cual debe ser entendido como una fortaleza para este momento y los momentos posteriores de la implementación del modelo de mentorías.

“Yo creo que lo más importantes de esto es que va tomando forma un aspecto importantísimo para mí, y es la sensibilización por el tema... en los lugares donde mejor funciona esto hay una sensibilización de la población donde luego, ya en etapas posteriores se puede incluso llegar a obtener participación voluntaria de gente que quieren ayudar porque creen en la posibilidad de ser parte de la solución, no solo parte del problema, no solo es señalar las cosas malas, sino también

ser un elemento de cambio” (Entrevista grupal, 14/10/2022)

-Instalación del Modelo de Mentores Judiciales desde la institucionalidad. En el nivel de actores políticos se identifica como un logro relevante el hecho de que el Modelo de Mentores Judiciales sea algo que se asuma desde la institucionalidad del Poder Judicial. Este es un logro estratégico que implicó un trabajo prolongado de lobby, deliberación, una escucha activa entre las partes para conseguir consensos y crear recursos técnicos que ayudaran a crear una ruta para la gestión del modelo.

En ese sentido, es visible el rol de UNICEF en el acompañamiento de las instancias del Estado, el diálogo al promover los espacios de diálogo con las diferentes autoridades de las magistraturas que en este caso particular, desarrollan una coordinación entre la magistratura de Justicia Penal Juvenil y Justicia Penal Restaurativa. Esa cooperación entre las autoridades y también entre las jefaturas tuvo un ritmo muy fluido a partir del interés compartido, el respeto y el mutuo entendimiento entre esas partes.

En palabras de la persona entrevistada por UNICEF, estos procesos suelen ser lentos y complejos, pero son mucho más pertinentes cuando se construyen desde la participación y la consulta respetuosa, con apertura al diálogo y aportando la experiencia de las partes, así lo expresa en su valoración respecto a los resultados más importantes:

...” Pero ha sido bueno, porque si bien, algunos lo pueden ver tardado, ha nacido y ha crecido de la mano de sus estructuras, del Poder Judicial. Lo que uno podría decir es que ha nacido en el marco de su sostenibilidad o nacionalización. Porque pudimos haber hecho algo mucho más rápido... Pero también mucho más ajeno, ¿Qué tan sostenible es? Lograr cosas sustantivas definitivamente toma tiempo y necesita del concurso de muchos niveles de trabajo, no solo los operativos sino también los niveles de toma de decisiones políticos”.
(Entrevista individual, 25/10/2021)

En definitiva, esta es una reflexión que resume uno de los resultados más relevantes del proceso en términos de que pone en evidencia la forma estratégica en que el modelo ha sido construida la experiencia y lo importante que es cuando se prioriza

una construcción colectiva y estratégica, dialogada, que da paso a la construcción de una auténtica relación de colaboración.

5.5.2. Pertinencia estratégica del modelo.

Respecto a esta categoría, hay una alta valoración de todos los actores en relación con la pertinencia y relevancia estratégica del Modelo de Mentores.

-El modelo llena vacíos y contribuye al objetivo institucional del Poder Judicial. En la valoración de las personas participantes, tanto actores técnicos como políticos, consideran que el desarrollo del Modelo de Mentores Judiciales se basa en los principios de la Justicia Restaurativa toda vez que materializa dos aspectos centrales: el vínculo con la comunidad y los principios de Alto Apoyo y Alto Control que deben cumplirse en la gestión judicial restaurativa.

Al respecto una persona participante señaló:

“¿La pertinencia? Demasiada, es necesario, nos viene a asegurar, los principios que se hablan desde Justicia Restaurativa, siendo la guía para estas personas. Es pertinente en este momento un proceso de estos, un mentor que vaya estar de la mano al momento del joven ir cumpliendo con su sanción o con su medida alterna. Es muy serio enfrentar un proceso penal, verdad... Encontrarse una posibilidad de personas que lo van a fortalecer en el afuera. Le va colaborar y bueno, va

ser un miembro activo en la comunidad. Es, muy importante, verdad, ser miembro comunal, apoyando un modelo, como este.” (Grupo Focal, 12/10/2021).

Otras personas indicaron que la pertinencia del modelo también debe escalar en el futuro próximo a partir de las evidencias de esta primera implementación y consideran que este proceso materializa lo que la ley de Justicia Penal Juvenil estableció hace 25 años con la necesidad de la participación de la comunidad, pero que se viene a consolidar a través de las acciones desde Justicia Restaurativa.

Acorde con esta opinión, los actores políticos también coinciden en que el Modelo de Mentorías contribuye a pasar de la norma a la práctica de una forma concreta. Así lo expresa la persona entrevistada:

“...una red de coordinación no es suficiente...si de verdad como red, como sistema local de protección, no le abro a ese adolescente, a ese joven, verdaderas oportunidades de inserción, de integración a la sociedad. Entonces ahí yo creo que los que están más pegados del piso, como los juzgados, y que si participan de estas redes de cooperación o de

coordinación a nivel de los subsistemas locales de protección... Ha sido una buena estrategia, como para ir encontrando esas maneras de llevar la ley a la práctica". (Entrevista individual, 25/10/2021)

Este es un aspecto muy importante para tomar en cuenta en las etapas que siguen a la implementación y es un punto central, pues debe evaluarse la congruencia entre la ley y su operatividad.

-El Modelo de Mentores Judiciales s trabaja sobre las vulnerabilidades identificadas. Un aporte muy interesante en términos de la pertinencia del modelo, provino de los equipos psicosociales que trabajan directamente con la población en conflicto con la ley y conoce en profundidad la complejidad que estas poblaciones enfrentan. En opinión de este grupo; el Modelo de Mentores es pertinente porque actúa para acompañar aspectos que ya han sido identificados en la ruta crítica de los jóvenes, tales como la ausencia de una red de apoyo en el nivel familiar y comunitario. También, las dificultades educativas, de autoestima, la pobreza y desigualdad. A su modo de entender el grupo opina que:

"...el modelo de mentorías, permitiría también dar respuesta a algunas de las vulnerabilidades identificadas. Actualmente, se abordan como un tema individual y no como un tema social...y que es necesario darle respuesta, porque si no tiende a haber una brecha grandísima entre los que tienen y los que no, para poder afrontar estos procesos. Entonces, por lo menos en la fase de ejecución, tanto en la población privada de libertad, a nivel penal juvenil y en el programa de sanciones alternativas hemos identificado esto en prácticamente todos los casos, verdad, la población es sumamente vulnerable, que requiere de respuestas inmediatas también a esas necesidades para poder afrontar los procesos. (Grupo Focal, 18/10/2021)

La cita anterior, evidencia como es relevante el trabajo de las personas mentoras, que, si bien no se les puede responsabilizar por la complejidad y las vulnerabilidades, podrán hacer un acompañamiento apropiado en la medida que estén sensibilizados y comprendan estos elementos contextuales que pueden hacer una gran diferencia para el abordaje con estos jóvenes.

En esta misma línea, una reflexión importante dentro del nivel de actores políticos es el hecho de que un

aspecto pertinente del Modelo de Mentores Judiciales es que permite poner en práctica lo que hasta ahora solo estaba en la ley, y lo hace desde los principios de la Justicia Restaurativa. Así se refiere en el siguiente comentario:

Creo que el Modelo de Mentoría, viene a hacer eso que, hasta ahora, 25 años después, no hemos hecho. Acompañar a los muchachos y a las muchachas en el cumplimiento de su sanción ¿Para qué? Para que la cumplan. Desde la idea restaurativa para que puedan asumir su responsabilidad y, a partir de la sanción, y del cumplimiento de la sanción, que logremos una verdadera reinserción en la familia y en la sociedad. (Entrevista grupal, 21/10/2021)

Durante la entrevista, se analizó que los avances en la ley han sido progresivos, no obstante, este Modelo de Mentorías pone en evidencia un momento de maduración del proceso que ha implicado la existencia y aplicación de la Ley Penal Juvenil durante más de dos décadas, que se reforma con la Ley de Justicia Restaurativa en el año 2019. En ese sentido se percibe que se juntan las condiciones jurídicas, históricas y sociales para este paso.

5.5.3. Desafíos para la implementación.

Entre los desafíos identificados por ambos grupos se pueden apreciar los siguientes:

-Un modelo basado en el voluntariado. Un aspecto altamente discutido por todos los actores está relacionado con las dificultades y desafíos que supone una participación voluntaria como persona mentora.

El grupo de actores técnicos considera que este desafío debe ser abordado de forma prioritaria en las próximas etapas de implementación del modelo para atender posibles situaciones que generen una salida prematura de los mentores y una alta movilidad que incluso puede afectar a los jóvenes participantes.

Las personas participantes consideran que la capacitación es central para amortiguar este desafío y que es muy importante que las personas mentoras cuenten con herramientas técnicas, pero sobre todo estén sensibilizados frente a la población penal juvenil y sus condiciones particulares.

“El reto más importante que veo es que sean personas voluntarias. Van a recibir una capacitación, verdad, pero bueno, en una capacitación tampoco están listos del todo para trabajar con este

tipo de población. Entonces para... A mí me parece que ese podría ser un reto, importante, pero que lo vamos a evaluar.” (Entrevista individual, 13/10/2021)

Este aporte de una de las personas participantes vinculada con la gestión judicial, advierte sobre un elemento relevante para ser tomado en cuenta al momento de la implementación del próximo período.

-Requerimientos económicos y logísticos de las mentorías. Las personas participantes de los grupos focales y entrevistas identificaron algunos retos vinculados con el nivel económico y de los gastos que puede implicar la mentoría. El grupo apuntó a hechos de la realidad cotidiana donde no pueden trasladar a personas menores de edad a centros de desintoxicación o los menores no tienen dinero para trasladarse a cumplir con su trabajo comunitario. Estos aspectos son importantes en la medida que pueden poner en riesgo la participación del menor en el programa y también la de la persona mentora. Es un aspecto a considerar en el futuro cercano e identificar alternativas de financiamiento y mecanismos de control para atender a estos aspectos reales que enfrentarán en su rol y mencionan la

importancia de realizar campañas de recaudación para estos aspectos del programa.

-Duración del proceso de mentorías.

En la misma línea, se identificaron otros aspectos relacionados con la ejecución de las penas o sanciones alternativas. En estos casos, participantes indicaron que un reto relevante es lograr un acompañamiento prolongado por parte de las personas mentoras que puede extenderse hasta 2 o más años en los casos de algunas personas en conflicto con la ley.

“...las personas [Mentoras] tienen que saber que eso es por un tiempo prolongado, o sea, puede ser que, no sé, que a una persona mentora diga: Yo voy a atender solo casos que no pasen de 6 meses...o alguien que diga: No, como me van a dar a una persona que tiene una suspensión del proceso de prueba de 2 años... hay que ver si efectivamente la persona se prepara y conoce que podría haber casos que va estar apoyando, con mayor o menor regularidad”. (Grupo Focal, 12/10/2021)

Esta es una consideración muy importante para tomar en cuenta al momento de pensar en el rol de la persona mentora y su duración dentro del programa. Así como para el momento del establecimiento de la

relación de mentoría. Según el grupo estos casos deben ser comunicados a la persona mentora de forma previa y se considere la complejidad que puede implicar en términos de tiempo.

-Promocionar el programa a lo interno y externo del Poder Judicial:

Un desafío novedoso que identificó una persona participante fue la importancia de contar con un plan de comunicación que apunte no solo a la promoción externa del Modelo de Mentorías. Los aspectos de comunicación están previstos y descritos en el Sistema de Comunicación del modelo. No obstante, el señalamiento es valioso en la medida que parte de su propia experiencia dentro del Poder Judicial y reconoce que muchas veces las personas funcionarias no conocen la oferta de servicios y oportunidades que se brindan desde la misma institución. En su opinión, la comunicación y divulgación del Modelo de Mentores Judiciales es clave para ganar visibilidad y adhesión al modelo hacia adentro de la institución.

“Hay que desarrollar alguna estrategia interna de sensibilización. Porque creo que la vinculación con la comunidad es propia del programa de mentoría [Se refiere al Modelo de Mentoría Judicial]. Eso es un objetivo, pero... no tengo tan

claro el que exista un objetivo a lo interno con respecto a ese proceso de sensibilización y divulgación". (Entrevista individual, 18/10/2021)

La persona participante comentó que su apoyo en varias comisiones interna del Poder Judicial, le ha permitido conocer que muchas veces las personas colaboradoras no conocen sobre la oferta de opciones y programas del Poder Judicial, lo cual explica en parte debido al tamaño y complejidad institucional, pero al mismo tiempo el posicionamiento de este programa podría ayudar a una mayor participación de otros

-Acompañamiento y sensibilización al equipo de personas mentoras: este desafío fue identificado por todos los grupos de actores como un elemento estratégico para el avance en la etapa de implementación. El tema fue analizado desde varios ángulos, pero sin duda, todas las personas participantes coinciden en que es un aspecto central para los próximos pasos en la etapa de implementación en que se encuentra el proceso.

En algunos grupos la discusión sobre los aspectos del acompañamiento y seguimiento al equipo de mentorías se concentró en quién o quiénes

tendrán ese rol y preocupa cómo eso se va a conciliar con las múltiples ocupaciones y funciones de los equipos técnicos.

La mayoría de las personas consultadas consideran que el seguimiento podría darse más naturalmente desde los equipos psicosociales, lo cual coincide con algunos aspectos descritos en el Manual de Gestión y el Modelo de Comunicación del Modelo de mentorías. No obstante, son múltiples las ocupaciones y la población que atiende por lo que se propone que este acompañamiento se realice con la figura de una persona externa que apoye la gestión del equipo mentor y sirva de puente entre ambas partes. Esto implica necesariamente la búsqueda de fondos con cooperantes pues no es posible esa contratación desde el Poder Judicial.

Otras personas participantes han centrado su preocupación en las estrategias y mecanismos concretos para acompañar al equipo en el proceso inicial de la relación de mentorías, prevén que presentarán muchos desafíos al ser una experiencia inédita y consideran que para evitar una alta rotación de personas mentoras se debe establecer un mecanismo de

escucha, apoyo y orientación para llevar adelante las consultas y el adecuado manejo de situaciones que se puedan presentar.

-Incorporar la perspectiva de género:

un aporte particular realizado por una persona participante durante una entrevista señala la importancia de incorporar la perspectiva de género en el Modelo de Mentores Judiciales. Indica que el Poder Judicial cuenta con una política interna respecto al enfoque de género dictado por Corte Plena y que considera que este aspecto debe ser más visible en las diferentes fases del modelo pues será un elemento sustantivo para presentar resultados y evidencias a lo interno del Poder Judicial. También para procurar el uso del lenguaje inclusivo y neutro.

Esta persona sugiere algunas recomendaciones valiosas en su intervención:

“Nosotros tenemos en el poder judicial una política de equidad de género, y tenemos un lineamiento institucional, dictado con Corte Plena, con respecto al lenguaje inclusivo. Y vieras que lo hemos anotado desde el principio y... Se sigue hablando de “mentores”, por ejemplo. Mentores excluye la posibilidad de que haya mujeres mentoras, entonces... Como al principio

lo resolvimos fue hablando de “mentoría judicial”, verdad, para no estar diciendo “mentores y mentoras” o decir personas mentoras [alude al lenguaje neutral] (Entrevista, 18/10/2021).

Es importante revisar este aporte a la luz de relevancia que esto tiene para la institución y de visibilizar la política de género y sus acciones afirmativas.

5.5.4. Estrategias y posibles aliados

-Evaluación Externa como estrategia de Mejora. Varias personas participantes del grupo de actores técnicos se refirieron a la importancia de realizar la fase de Evaluación externa del Modelo de Mentores Judiciales. Entre los actores políticos se coloca la preocupación de no contar con fondos propios para realizar la evaluación, pero identifican las alianzas con cooperación internacional como algo claves para llevarlas a cabo.

Hay consenso entre actores técnicos y políticos respecto de que esta evaluación debe ser realizada por agentes independientes no vinculados al programa para garantizar la objetividad y la crítica constructiva respecto de las áreas de mejora. Así mismo, ambos grupos consideran que previo a esta evaluación es relevante continuar sistematizando y documentado todos los retos y estrategias que se implementen para poder contar con insumos que nutran este proceso de evaluación.

-Diversificación del Modelo de Mentores Judiciales: la construcción de otras vías alternas para captar a personas mentoras y fortalecer el programa ya es parte de la visión de los actores políticos y de otros actores técnicos. Esta estrategia parece

anticipada ya que el equipo de mentorías seleccionado recién comenzará en 2022.

No obstante, en la mirada estratégica de la magistratura y la cooperación se visualiza la importancia de fortalecer el reclutamiento de personas mentoras a través de alianzas con otros actores como lo son las universidades y colegios profesionales que pueden acercar personas con idoneidad del perfil y permitan darle escala al proceso al contar con más personas mentoras disponibles.

Estas vías y alianzas deben ser todavía más exploradas y estructuradas en el futuro próximo, pero sin duda se percibe como una estrategia que puede dar escala al programa y permitir su réplica con una visión territorial más amplia.

En el nivel de actores políticos surgió una reflexión muy importante sobre cómo el Modelo de Mentorías es una estrategia en sí misma ya que va a generar mucha evidencia sobre el acompañamiento para personas menores de edad en conflicto con la ley. Al mismo tiempo, va a permitir ajustar los procedimientos, entender cuáles podrían ser áreas de mejora y cómo es que se podría apoyar para mejorar el impacto de las mentorías.

Al respecto este comentario de la persona entrevistada es elocuente en cuanto a lo anterior:

“nos va poder generar toda esa reflexión como país, encontrar tal vez como país, también marcos, no solo prácticos, operativos, sino legales, que nos pueden ayudar a darle más oportunidades... Y una cosa muy importante: los mentores nos van a ayudar a generar evidencia. Porque van a ver los casos rescatados. Y las cosas lindas que probablemente se van a ir haciendo.”

De su apreciación se desprende también la importancia de comprender este proceso como un trabajo en construcción donde hay espacio para la implementación, aprendizaje y rectificación de la experiencia.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.

Respecto al seguimiento del equipo de personas mentoras.

El acompañamiento del equipo mentor es clave para poder avanzar en la etapa de implementación. Al mismo tiempo al ser una experiencia inédita el proceso requiere de flexibilidad y apertura para ir identificando las áreas de ajuste. Las preocupaciones centrales se ubican en los siguientes aspectos:

a) Definir espacios concretos de escucha y reuniones periódicas para garantizar el acompañamiento.

b) Motivación, una tercera área de atención está relacionada con cómo lograr que el grupo de mentorías no tenga una rotación o se retire.

Al respecto, una recomendación importante es aprovechar la información que se ofrece en la sistematización como una oportunidad para identificar con los diferentes equipos algunas estrategias de apoyo y acompañamiento. La capacitación, la sensibilización serán relevantes, pero no son suficientes, en las próximas etapas surgirán retos importantes para la implementación de las mentorías y es importante que la mesa de trabajo tenga presentes estos aspectos para ir articulando una respuesta con las partes.

6.2.

Respecto a la continuidad y replicabilidad del modelo.

Este proceso no se acaba con la implementación de esta primera fase capacitación, certificación y desarrollo de las mentorías, por el contrario, solo inicia pues el programa necesita evaluarse, seguir reclutando más mentores y otras vías estratégicas que contribuyan con la reinserción como son la organización de los jóvenes para la empleabilidad, emprendimientos, creación de cooperativas, fortalecimiento de capacidades para el empleo etc.

Los aspectos antes mencionados, implican el acercamiento, diálogo e inclusión de otros actores que no han sido involucrados hasta ahora, como lo son los sectores empresariales, cooperativistas e incubadoras de emprendimientos.

En esa línea, el modelo tiene pertinencia y relevancia para el país al ser la primera iniciativa que se desarrolla de forma articulada con el involucramiento de diferentes instancias. El desarrollo del modelo impactará de forma directa a la población de personas menores de edad en conflicto con la ley, una población clave para el desarrollo del país y para la cual es vital construir alternativas integrales. El desarrollo del modelo podría extenderse a otras personas a partir de su puesta en práctica y el monitoreo, evaluación de sus logros y alcances. Así mismo podría visualizar la incorporación progresiva de otros aliados claves del Poder Judicial que verá fortalecida su trabajo a partir de esta experiencia.

6.3.

Sobre el proceso de evaluación externa.

Este es un tema clave para la continuidad y réplica del modelo en futuro cercano. Al respecto, es importante que especialmente actores políticos puedan visualizar alianzas estratégicas con la cooperación internacional que apoye esta evaluación, pero también es importante que pueda pensar en cómo pueden ir incorporando dentro de las diferentes instancias el sistema de indicadores y la evaluación interna para las siguientes etapas.

La evaluación por sí misma tampoco es capaz de resolver todos los aspectos, lo más importante es que el modelo se pruebe en esta fase pero que también el equipo del Poder Judicial se vaya apropiando progresivamente del sistema de evaluación e indicadores con el que ya cuenta a partir de la línea de base.

6.4.

Respecto a la etapa de implementación del modelo.

El proceso de implementación se encuentra pronto a iniciar con la capacitación y certificación de las personas mentoras. Así mismo, se inicia el proceso de selección de personas menores edad para participar de las mentorías.

Varios aspectos relevantes fueron mencionados por las personas participantes que es importante tener en cuenta para el desarrollo de esta fase:

- a)** El establecimiento claro de la duración de la mentoría en función de la situación legal de la persona menor de edad.
- b)** Una selección cuidadosa de la persona mentora que se asigne para favorecer el establecimiento adecuado de la relación de mentoría, el Equipo Psicosocial enfatizó en la importancia de que las personas mentoras sean elegidas en función de las necesidades de las personas jóvenes y las particularidades de sus casos.
- c)** Acompañamiento oportuno y próximo a las personas mentoras para evitar al máximo la deserción o rotación de personas mentoras y que esto pueda impactar negativamente a la persona menor edad.

Para atender a estos puntos se sugiere que los equipos puedan trabajar en conjunto como hasta ahora, previendo y planificando espacios de coordinación y seguimiento, en esta fase inicial de capacitación y selección de participantes será central esta coordinación para compartir aprendizajes sobre la composición del equipo mentor y del grupo de personas menores de edad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Legislativa República de Costa Rica (2018). Ley #9582 Justicia Restaurativa. Diario Oficial La Gaceta, Imprenta Nacional, San José – Costa Rica.

Asamblea Legislativa República de Costa Rica (1996). Ley #7576 Justicia Penal Juvenil. Diario Oficial La Gaceta, Imprenta Nacional, San José – Costa Rica.

Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos – 1ed. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE, 2018. Primera edición, Colombia.

Jara, Holliday O. (1998). Sistematización de experiencias. Búsquedas recientes En: Revista Aportes. Dimensión Educativa. Bogotá, No. 44.



2022