



M E M O R I A

# PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA

2017-2019



ESTE PROYECTO FORMA PARTE DE



ENTIDAD COORDINADORA:



ENTIDADES COBENEFICIARIAS:

Escuela Judicial  
"Rodrigo Lara Bonilla"



---

**Publicado por:** Proyecto Regional Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa

**Coordinación General:** Rafael Segura Bonilla, Magistrado de la Sala de Casación Penal y Rector de Justicia Restaurativa, Poder Judicial de Costa Rica.

**Elaborado por:** Hazel Villalobos Fonseca y Sarah Castrillo Castrillo de la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM).

**Asesoría técnica:** Jovanna Calderón Altamirano, Dirección Nacional de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica.

**Colaboración técnica:**

Leonel Mauricio Peña Solano, Rama Judicial-Consejo Superior de la Judicatura de Colombia.

Mario Alberto Montaña Delgado, Centro Estatal de Mediación, Conciliación y de Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México.

Margarita Maldonado Estrada, Centro Estatal de Mediación, Conciliación y de Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México.

Jorge Mario González Delgado, Dirección Nacional de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica.

Lizeth Orozco Bolaños, Dirección Nacional de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica.

**Diseño y Diagramación:** Jeffrey Muñoz, FUNPADEM.

San José, Costa Rica.

Noviembre, 2019.

# TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN . . . . . 5

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO . . . . . 7

**CAPITULO 1**  
PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
UNA REALIDAD DE COOPERACIÓN TRIANGULAR EN AMÉRICA LATINA. . . . . 11

**CAPÍTULO 2**  
PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
CAPACIDADES INSTITUCIONALES FORTALECIDAS EN COSTA RICA, COLOMBIA Y MÉXICO . . . . . 15

**CAPÍTULO 3.**  
PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
INSTRUMENTOS INNOVADORES PARA LA APLICACIÓN DE JUSTICIA RESTAURATIVA  
EN COSTA RICA, COLOMBIA Y MÉXICO. . . . . 27

**CAPÍTULO 4.**  
PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
ESTRATÉGICO, SOSTENIBLE E INNOVADOR. . . . . 29

**CAPÍTULO 5:**  
LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO REGIONAL. . . . . 35



# PRESENTACIÓN

**E**l Proyecto Regional Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa (2017-2019), fue dirigido por el Poder Judicial de Costa Rica con la co-participación de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla de Colombia y el Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México. Este proyecto fue desarrollado en el marco del financiamiento del Programa “ADELANTE” de la Unión Europea y tenía como principal objetivo fortalecer la aplicación de Justicia Restaurativa en materia penal y penal juvenil con mayor énfasis en la atención de poblaciones vulnerables en los tres países, por medio de la Cooperación Triangular.

Entre los objetivos específicos que abarcó el proyecto están:

## **OE.1.**

Promover la Justicia Restaurativa como un modelo alternativo al conflicto, que coadyuve a la paz social.

## **OE.2.**

Informar sobre el abordaje y beneficio de Justicia Restaurativa en materia penal y penal juvenil, a las partes involucradas del ámbito judicial y de la sociedad civil, mediante el diseño de campañas audiovisuales.

## **OE.3.**

Capacitar a personas formadoras en Justicia Restaurativa en materia penal y penal juvenil así como a las partes involucradas del ámbito judicial y de la sociedad civil.

## **OE.4.**

Ejecutar Justicia Restaurativa en materia penal y penal juvenil en poblaciones en condición de vulnerabilidad, tales como: personas menores de edad, personas indígenas, migrantes, afrodescendientes, mujeres, personas adultas mayores, personas con discapacidad y personas diversas sexualmente.

## **OE.5.**

Monitorear los procesos de investigación y sistematización de la aplicación de Justicia Restaurativa en materia penal y penal juvenil, en la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad, mediante diversas herramientas.

## **OE.6.**

Intercambiar experiencias a nivel internacional, que contribuyan con las prácticas restaurativas en materia penal y penal juvenil.

Para lograr este propósito se realizaron acciones de diferente naturaleza como el intercambio de experiencias y articulación regional; la formación de personal judicial y sociedad civil; construcción de protocolos de actuación; divulgación y sensibilización; la evaluación de resultados e innovación tecnológica. Todas estas acciones fueron cuidadosamente gestadas desde un enfoque restaurativo en atención principalmente en los ámbitos de: personas menores de edad en conflicto con la ley penal; ley penal juvenil, personas sentenciadas y pueblos indígenas. Este proyecto tiene un enfoque integrador, pues responde a Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y además, responde a cuatro objetivos estratégicos que se encuentran contemplados en el Plan Institucional del Poder Judicial 2013-2018 de Costa Rica y a Políticas Institucionales relacionadas con la población meta.

Este documento resalta los principales resultados obtenidos durante los tres años de ejecución del proyecto. Sistematiza no sólo los logros según las metas establecidas en el marco lógico del proyecto, sino también subraya la importancia para cada uno de los socios. Asimismo, incluye las lecciones aprendidas que sirven de insumo para los donantes, ejecutores(as) y/o beneficiarios(as) de proyectos similares en materia de cooperación triangular.

Esta Memoria Gráfica se compone de cinco capítulos, siendo una ruta para poder comprender el impacto del proyecto.

# INFORMACIÓN GENERAL

DEL PROYECTO





México

Costa Rica

Colombia

### ENTIDAD COORDINADORA

Poder Judicial de Costa Rica

### ENTIDADES ASOCIADAS:

Escuela Rodrigo Lara Bonilla de la Rama Judicial de Colombia

Poder Judicial del Estado de México

### CO-FINANCIAMIENTO:

Unión Europea (Programa Adelante)

### DURACIÓN:

Febrero del 2017 a Diciembre del 2019

### PRESUPUESTO::

**€925.982,48**

(€722.687 por Parte del Co-Financiador y €203.295,48 de contrapartida)

### BENEFICIARIOS FINALES

Personas costarricenses, colombianas y mexicanas usuarias de la Administración de Justicia, ya sea víctimas, victimarios y/o Sociedad Civil.

### COMISIÓN CONTRAPARTE DEL PODER JUDICIAL DE COSTA RICA

Sala de Casación Penal, Consejo Superior, Dirección Ejecutiva, Dirección de Planificación, Dirección de Tecnología de la Información, Escuela Judicial y Oficina de Prensa y Comunicación.

# RESULTADOS

## MÁS IMPORTANTES DEL PROYECTO



Proyecto de cooperación triangular co-financiado por la Unión Europea entre Costa Rica, Estado de México y Colombia en materia judicial.

# 1195

PERSONAS

**capacitadas y sensibilizadas en Justicia Restaurativa** en el Estado de México, Colombia y Costa Rica.

### PARTICIPACIÓN POR PAÍS



### PARTICIPACIÓN GÉNERO



# 268

**personas de comunidades** fueron sensibilizadas en Justicia Restaurativa en el Estado de México, Colombia y Costa Rica.



# 927

**personas funcionarias** de los Poderes Judiciales del Estado de México, Colombia y Costa Rica aumentaron sus capacidades en Justicia Restaurativa.



# 10

**instrumentos** elaborados para mejorar la aplicación de la Justicia Restaurativa en Estado de México, Colombia y Costa Rica (protocolos y manuales de indicadores)



# 10

**personas funcionarias** del Poder Judicial del Estado de México, Colombia y Costa Rica aumentaron sus capacidades resolución de problemas, capacidad de gestión de proyectos y de coordinación.





# CAPÍTULO 1

PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO  
DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
UNA REALIDAD DE COOPERACIÓN  
TRIANGULAR EN AMÉRICA LATINA.





## 1 CONVENIO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR ENTRE LA UNIÓN EUROPEA, COSTA RICA, COLOMBIA Y MÉXICO.

Actualmente, Costa Rica cuenta con una Política de Cooperación Internacional 2014-2022 cuya rectoría recae de manera dual en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE). En esta Política de Estado se resalta el papel de modalidades de cooperación internacional innovadoras donde Costa Rica debe procurar posicionarse en la escena internacional; una de estas modalidades es la cooperación triangular:

*“La cooperación triangular se ha convertido en una valiosa opción para las naciones de la región, por cuanto hace posible el intercambio solidario de prácticas de comprobados beneficios para los países en desarrollo.*

*Esta forma de cooperación implica a tres actores: dos países en desarrollo (receptor y ejecutor) y un país desarrollado o un organismo supranacional que actúa, en cualquiera de los casos, como financiador del proyecto. La CT es definida como la cooperación realizada entre países en desarrollo (socio y beneficiario) con la participación de un tercer socio (donante). Beneficiario y socio comparten características culturales, lingüísticas y económicas; experiencias similares en lo que respecta a problemas de desarrollo, que les da una mayor cercanía. Además, los costos de la asistencia técnica son menores cuando provienen de los países cooperantes en relación con los que vienen de los países desarrollados” (miembros OCDE-CAD) (MIDEPLAN, 2014; p.48)*

En el caso del Proyecto Regional Justicia Restaurativa, desde su concepción fue una propuesta innovadora en materia de cooperación internacional debido a la inclusión de la modalidad de cooperación triangular. El Poder Judicial de Costa Rica lideró el diseño e implementación de una propuesta que promovía el intercambio solidario de buenas prácticas entre los tres países: Costa Rica, México y Colombia; así como el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de cada uno de los países con el fin de poder en un futuro ser cooperantes técnicos con países con menor desarrollo en materia de justicia restaurativa.

Asimismo, el papel de la Unión Europea ha sido primordial en el desarrollo de esta iniciativa de Cooperación Triangular, pues ha superado el papel tradicional de co-financiador y se ha convertido en un facilitador de espacios para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los proyectos del programa ADELANTE que se ejecutan en toda América Latina. Además, por medio de la Asistencia Técnica, ha facilitado un apoyo continuo a los equipos de cada país en temas de gestión de proyectos, comunicación y visibilidad logrando así, un mayor impacto y sostenibilidad de los resultados del proyecto.



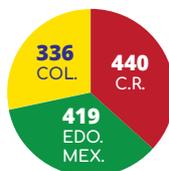
# CAPÍTULO 2

PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO  
DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
CAPACIDADES INSTITUCIONALES FORTALECIDAS  
EN COSTA RICA, COLOMBIA Y MÉXICO.



# CAPACIDADES TÉCNICAS

**1195**  
PERSONAS  
Capacitadas y sensibilizadas  
en Justicia Restaurativa  
en el Estado de México,  
Colombia y Costa Rica.

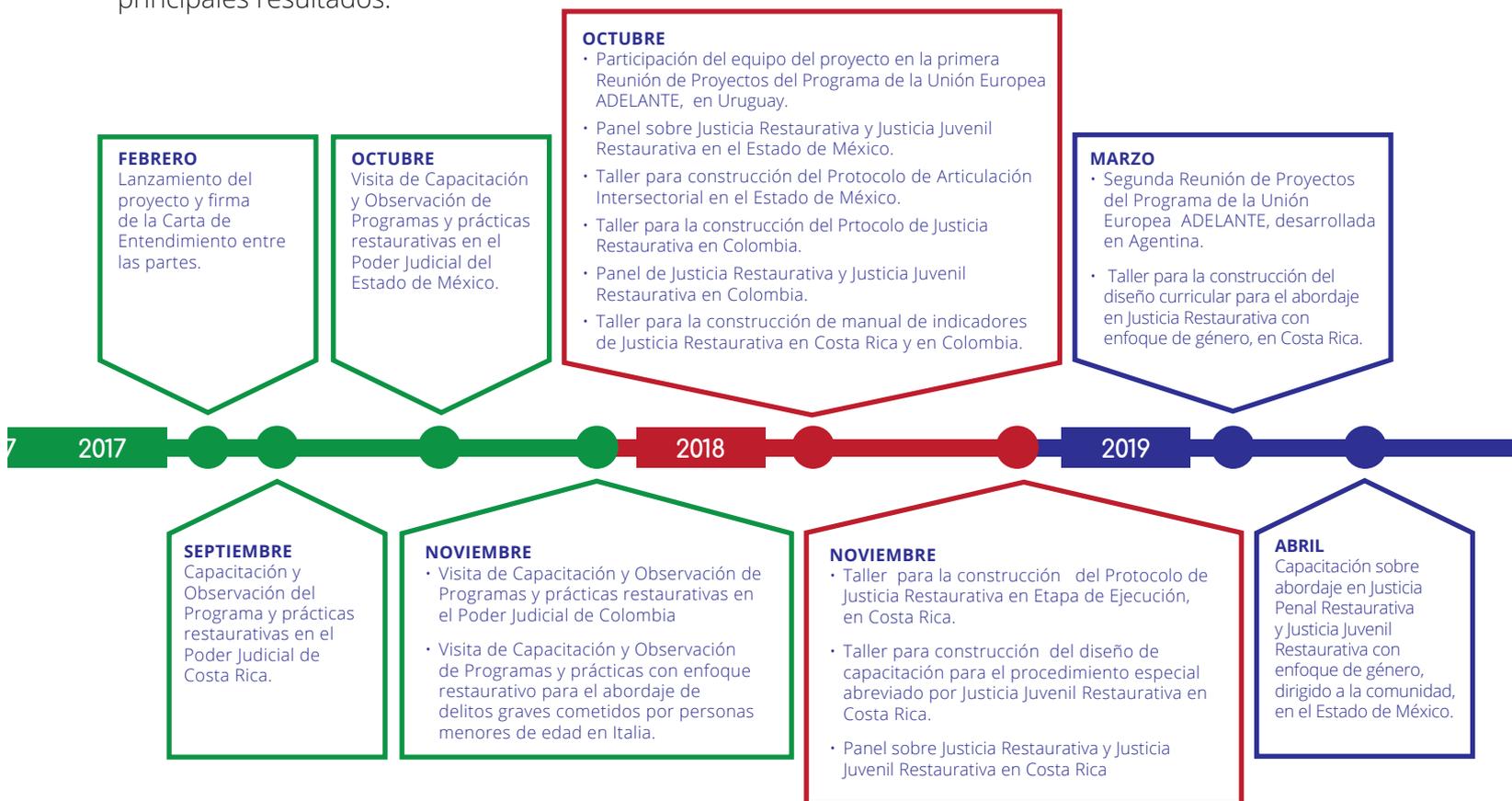


**268**  
son de comunidad



**927**  
son personal judicial

El proyecto ejecutó un total de 45 actividades en Colombia, Costa Rica y Estado de México cumpliendo lo establecido en sus seis objetivos. En la siguiente línea de tiempo se resaltan las actividades ejecutadas y sus principales resultados:



**JUNIO**

Capacitación sobre abordaje en Justicia Restaurativa con enfoque de género, dirigido a personal judicial, en Costa Rica.

**AGOSTO**

Taller para la construcción y validación de la campaña de divulgación de Justicia Restaurativa, en Colombia.

**OCTUBRE**

- Capacitación en Justicia Restaurativa en el proceso contravencional, dirigido a personal judicial, en Costa Rica.
- Primer Conversatorio Internacional de Justicia Restaurativa y Capacitación, dirigido a personal judicial, en Colombia.
- Capacitación sobre el Protocolo de Vinculación Interinstitucional de Justicia Restaurativa en el Estado de México, dirigido a personal judicial.
- Lanzamiento de la Campaña de Divulgación de Justicia Restaurativa "Tú eres el centro" en el Estado de México.
- Taller sobre el Protocolo de Vinculación Interinstitucional de Justicia Restaurativa en el Estado de México, dirigido a comunidad.
- Taller de capacitación sobre el Protocolo de Justicia Restaurativa en Fase de Ejecución, dirigido a personal judicial y comunidad, en Costa Rica.
- Taller para la construcción y validación la campaña de divulgación de Justicia Restaurativa en Costa Rica.

**DICIEMBRE**

Lanzamiento del rediseño de la página Web de Justicia Restaurativa en el Poder Judicial de Costa Rica.

**MAYO**

Capacitación sobre inclusión del enfoque diferencial para la atención de víctimas del delito y procesamiento de los agresores a través de la Justicia Restaurativa y la Justicia Terapéutica, dirigido a personal judicial, en Colombia.

**JULIO**

Talleres para análisis y construcción del sitio Web de Justicia Restaurativa, desarrollados en el Estado de México, en Costa Rica y en Colombia.

**SEPTIEMBRE**

- Taller para la construcción del diseño de capacitación de formador de formadores en Justicia Restaurativa, en Colombia.
- Taller para la construcción del diseño de capacitación de Justicia Restaurativa en armonía con los pueblos originarios, en el Estado de México.
- Taller para la construcción y validación de una campaña de divulgación de Justicia Restaurativa, en el Estado de México.
- Taller sobre Justicia Restaurativa penal y penal juvenil e inclusión del enfoque diferencial, dirigido a comunidad, en Colombia.
- Taller en Justicia Juvenil Restaurativa con perspectiva de género, dirigido a comunidad, en Costa Rica.
- Taller sobre Justicia Restaurativa en el proceso contravencional, dirigido a la comunidad, en Costa Rica.

**NOVIEMBRE**

- Capacitación sobre el abordaje de Justicia Restaurativa en Armonía con los pueblos originarios en México, dirigido a personal judicial y comunidad.
- Lanzamiento de la página Web de Justicia Restaurativa en el Poder Judicial del Estado de México y en el Poder Judicial de Colombia.
- Tercera Reunión de Proyectos del Programa de la Unión Europea ADELANTE, desarrollada en Costa Rica.
- Capacitación sobre técnicas para formadores en Justicia Restaurativa, dirigida a personal judicial, en Colombia.
- Lanzamiento de la campaña de Divulgación de Justicia Restaurativa en Colombia, y de la campaña "Reparar vale más que castigar", en Costa Rica.

## CAPACIDADES BLANDAS



**6** Funcionarios(as) de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica aumentaron sus capacidades de resolución de problemas, resiliencia, gestión de proyectos y coordinación.



**Capacidad de resolución y negociación**

La ejecución del Proyecto Regional permitió a las personas funcionarias de la Dirección de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de Costa Rica el desarrollo de diferentes destrezas, tanto del ámbito técnico como administrativo-financiero; mejorando con esto la trazabilidad del Proyecto. Lo anterior, resumido bajo un contexto de análisis FODA, donde se identificaron las debilidades y amenazas para luego impulsar las fortalezas y oportunidades; logrando con ello instalar capacidades en el equipo de trabajo.

Tanto para el co-financiador, los países socios y para Costa Rica, además, en su rol de coordinador y administrador de los fondos, el primer reto fue el modelo de gestión técnico-financiero del Proyecto. Debido a que, esta iniciativa era la primera oportunidad en que el Poder Judicial de Costa Rica asumía un proyecto de cooperación triangular, donde debía de administrar, gestionar y ejecutar los fondos donados por un cooperante internacional.

La ejecución de los fondos debía realizarse dentro de la corriente presupuestaria del Poder Judicial de Costa Rica, en apego a toda la normativa referente a manejo de presupuestos nacionales y la activación de los controles que requiere la legislación costarricense. Es por ello que, los desembolsos se incorporaron para el año 2017 y 2018 por medio de presupuestos extraordinarios, ya que al momento de ingresar los mismos a las arcas de la Hacienda Pública, el presupuesto ordinario ya no permitía su inclusión. Aunado, a que la normativa no permite dejar compromisos devengados en fondos donados para el año siguiente, restringiendo la ejecución presupuestaria del proyecto anualmente y obligando al equipo ejecutor de Costa Rica a tener que ajustar los cronogramas de actividades.

Como parte de las principales acciones realizadas para ajustarse a esta realidad, están:

- Integración al equipo ejecutor de la Dirección Nacional de Justicia Restaurativa de una persona funcionaria judicial especialista en temas de finanzas y administración pública que apoyara la administración y gestión financiera del proyecto.
- Creación de una subcuenta en la Caja Única del Estado costarricense, para este proyecto en específico.

- Coordinación desde el Poder Judicial con el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, para la incorporación de los fondos donados en presupuestos extraordinarios.
- Preparación, solicitud y ejecución de presupuestos extraordinarios al Ministerio de Hacienda, con el fin de solicitar los fondos desembolsados por el donante al estado costarricense para este proyecto.
- Ajuste del cronograma del proyecto, con actividades anuales y según la solicitud de presupuestos extraordinarios al Ministerio de Hacienda y Asamblea Legislativa.
- Seguimiento estricto a los proveedores con el fin de que puedan ejecutar y entregar productos según lo contratado.

Otro reto identificado fue la ejecución de acciones de contratación pública para actividades específicas en Italia, en el Estado de México y Colombia. Para lo cual, los proveedores deben estar inscritos según la normativa nacional y participar en las licitaciones por medio de la plataforma digital de compras públicas del Poder Judicial de Costa Rica. Ante lo cual, el equipo experto del proyecto del Poder Judicial de Costa Rica tomó las siguientes medidas:

- Apoyarse en los enlaces de cada país para la identificación de proveedores y compartir las licitaciones con estos.
- Coordinar con el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) para definir el procedimiento de contrataciones internacionales.
- Solicitar a los proveedores su inscripción en la plataforma digital de compras públicas de Costa Rica.
- Crear canales de comunicación (principalmente digitales) con las contrapartes de cada país para un óptimo seguimiento de las contrataciones.
- Aprovechar las visitas del equipo de Costa Rica en cada una de los países para gestionar y dar seguimiento a las contrataciones.
- Presencia del equipo ejecutor del proyecto en cada actividad que se desarrolló a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, debido a que los contextos de cada país en materia de Justicia Restaurativa variaron a lo largo de la implementación del proyecto se realizaron una serie de variaciones al marco lógico sin afectar los objetivos del proyecto, el presupuesto, ni el alcance de las acciones. Así se puso a prueba la capacidad de coordinación, de respuesta y de gestión del equipo implementador para responder a las necesidades de cada país, generando un impacto real de las acciones del proyecto sin desvirtualizar sus finalidades. Para lograr esto, se realizaron las siguientes acciones por país:



**Costa Rica:** Con la aprobación de la Ley de Justicia Restaurativa (julio 2018), los delitos de género en materia penal, a excepción de aquellos de carácter patrimonial, no pueden ser tramitados por este procedimiento. Por esta razón, las actividades en este tema se ajustaron haciendo énfasis en el tema penal juvenil con enfoque de género. Esto permitió cumplir con los objetivos planteados sin modificar el alcance de las acciones ni el presupuesto del proyecto.



**Colombia:** El enfoque de género se amplió para incluir el “enfoque diferencial”, debido a que era más atinente y comprensivo de la situación de las poblaciones en condición de vulnerabilidad de este país, impactando en la posibilidad de ampliar acciones de justicia restaurativa mediante modelos de justicia terapéutica.



**Estado de México:** Se incluyeron actividades que permiten la sostenibilidad de las acciones del proyecto, a partir de un intercambio constante entre los equipos nacionales del proyecto, a saber: sistematización de las acciones, el diseño de un documento para implementación de buenas prácticas en personas menores de edad sentenciadas, y en personas indígenas sentenciadas, así como la sensibilización en Universidades y Escuelas, entre otras.



### Capacidad de gestión de proyectos

El equipo de la Dirección Nacional de Justicia Restaurativa del Poder Judicial mejoró sus capacidades, conocimientos y buenas prácticas en el ciclo de vida de proyectos y la cooperación internacional. Específicamente, incrementaron sus capacidades al construir herramientas y acciones propias de las áreas de conocimientos en los diferentes grupos de procesos de la dirección de proyectos (ver tabla N1). Gracias a la mística, pasión, trabajo en equipo y la resiliencia del grupo de Justicia Restaurativa de Costa Rica lograron los objetivos planteados en el proyecto.

**Tabla N1.** Acciones del Proyecto Regional Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa clasificadas según las áreas de conocimiento y grupos de procesos aprendidos por la Dirección de Proyectos<sup>1</sup>

Áreas de conocimiento	GRUPOS DE PROCESOS				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la propuesta técnica y económica del proyecto. Identificación de las partes interesadas en el proyecto en México y Colombia. Firma del contrato entre el Poder Judicial de Costa Rica y la UE.</li> <li>• Firmas de cartas de entendimiento entre el Poder Judicial de Costa Rica, del Estado de México y de Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto (reuniones con instancias a lo interno del Poder Judicial de Costa Rica y con otras instituciones gubernamentales)</li> <li>• Conformación de la Comisión Contraparte del proyecto en el Poder Judicial de Costa Rica.</li> <li>• Firma de Cartas de Entendimiento entre las partes. Desarrollo de instrumentos de Administración de Proyectos conforme la metodología establecida en el Poder Judicial de Costa Rica: Acta de Constitución de Proyecto, Perfil del Proyecto, Gestión de Interesados, Estructura Detallada de Trabajo (EDT), Cronograma de Actividades, Actualización del presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento del proyecto.</li> <li>• Reuniones constantes con la Asistencia Técnica del Programa ADELANTE y con la Delegación de la UE en Costa Rica para la orientación y seguimiento del proyecto desde el punto de vista administrativo, financiero y de visibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas de Proyectos ADELANTE con el fin de identificar logros y oportunidades de coordinación y sostenibilidad de las acciones realizadas por cada socio de Cooperación Triangular UE-ALC.</li> <li>• Taller sobre procedimientos de adjudicación de contratos por los beneficiarios de subvenciones financiadas por la UE.</li> <li>• Elaboración de informes trimestrales a la Asistencia Técnica ADELANTE.</li> <li>• Capacitación en el Sistema Electrónico de Seguimiento de Proyectos por la UE, por la Asistencia Técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Informe de Cierre del proyecto, incluyendo la Memoria Gráfica del Proyecto.</li> <li>• Identificación de las acciones de sostenibilidad de los resultados del proyecto.</li> </ul>

<sup>1</sup> Basado en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyecto, Sexta Edición (Guía del PMBOX).

Áreas de conocimiento	GRUPOS DE PROCESOS				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión del Alcance		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Declaratoria de interés institucional por el Poder Judicial de Costa Rica, del Estado de México y Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Visitas de observación y conocimiento del contexto que contaba cada país en Justicia Restaurativa, identificando experiencias novedosas y facilitación de herramientas para la elaboración de productos del proyecto (Estado México, Colombia, Costa Rica e Italia)</li> <li>•Ajustes al marco lógico del proyecto.</li> <li>•Elaboración de la adenda al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Seguimiento al avance de los productos y aprobación de los mismos.</li> </ul>	
Gestión del Tiempo		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición del cronograma con las contrapartes del proyecto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajuste del cronograma: elaboración de productos de un mismo tema por semestre debido a la ejecución presupuestaria.</li> <li>•Informes periódicos a la UE sobre la ejecución de acciones.</li> </ul>	
Gestión de Costos		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación a los equipos de Costa Rica, Estado México y Colombia sobre los reportes de contrapartida por parte de la asistencia técnica.</li> <li>•Reuniones con diferentes instituciones en Costa Rica para determinar el mecanismo más efectivo para administrar el presupuesto y gestionar las compras/contrataciones del proyecto en los tres países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificación y definición del mejor procedimiento para gestionar e implementar el presupuesto según las limitaciones de la legislación costarricense (principalmente el mecanismo del ingreso de fondos y solicitud de presupuesto nacional extraordinario)</li> <li>•Análisis y confección de los asientos y auxiliares contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboración de solicitudes de presupuesto nacional extraordinario, aprobados por el Consejo Superior del PJ de CR, al Ministerio de Hacienda y la Asamblea Legislativa de Costa Rica.</li> <li>•evantamiento y revisión de la contrapartida por parte de los países socios.</li> <li>•Proyección y ejecución presupuestaria en conjunto con el Departamento Financiero-Contable del PJ de CR.</li> <li>•Confección de estados financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de Gastos por parte de una persona auditora externa.</li> </ul>

Áreas de conocimiento	GRUPOS DE PROCESOS				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Calidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con las contrapartes para definir contenidos, alcance y requerimientos de aprobación de cada producto del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equiparación de conocimientos sobre modelos de Justicia Restaurativa y alcance de los productos esperados en el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección de un instrumento para sistematizar los compromisos de cada producto de las visitas a los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y gestión de conocimiento.</li> </ul>
Gestión del Talento Humano		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las capacidades internas del recurso humano con las que cuenta cada contraparte.</li> </ul>			
Gestión de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y Comunicación con representantes de la Escuela Rodrigo Lara Bonilla de la Rama Judicial de Colombia y el Centro Estatal de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Estado de México, para la elaboración de la propuesta de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los canales oficiales de comunicación con los equipos de trabajo del Poder Judicial del Estado de México y de Colombia (videoconferencias y reuniones presenciales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de manuales de comunicación.</li> <li>• Elaboración del Plan de Comunicación y Visibilidad del proyecto y el Manual de Diseño.</li> <li>• Creación del sitio web del Proyecto dentro de la página del Programa de Justicia Restaurativa del Poder Judicial de CR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración trimestral de cápsulas informativas del proyecto distribuidas a nivel interno del PJ de CR y las redes sociales.</li> <li>• Publicación de notas de prensa sobre actividades del proyecto.</li> <li>• Divulgación de información por medio de Redes Sociales de manera constante. Se cuenta con 2.706 seguidores, de ellos 68% son mujeres y 32% son hombres. En su mayoría entre los 25 y 34 años. En su mayoría de Costa Rica, seguidos de México, Brasil, Argentina y Colombia.</li> <li>• Programación y realización de 1 reunión mensual de seguimiento con los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la Memoria Gráfica.</li> <li>• Realización de la actividad de cierre del proyecto.</li> </ul>

Áreas de conocimiento	GRUPOS DE PROCESOS				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de los Riesgos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los riesgos del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de Riesgos por parte del equipo del Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a la matriz de riesgos del proyecto.</li> </ul>	
Gestión de las Adquisiciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de las actividades que exijan la contratación de capacidades externas para su ejecución adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes y análisis de cotizaciones y estudios de mercado para ejecutar procesos y procedimientos de contrataciones administrativas anualmente.</li> <li>Elaboración de los Términos de Referencia desde el PJ de CR en conjunto con las contrapartes para la adquisición de servicios y/o productos.</li> <li>Elaboración de los contratos desde el PJ de CR para la adquisición de servicios y/o productos conforme a la legislación costarricense.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de las contrataciones por parte del PJ de CR, verificando tiempo, alcance y calidad del producto (participación del Departamento de Justicia Restaurativa, Dirección Ejecutiva, Proveeduría y el Departamento Financiero Contable del PJ de CR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cierre de contratos con proveedores en Italia, Costa Rica, México y Colombia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada de Primer Informe Descriptivo Intermedio (febrero 2017 a febrero del 2018), Segundo Informe Descriptivo Intermedio (febrero a diciembre 2018) y de la sistematización del Grupo Focal de levantamiento de información para la elaboración de la Memoria Gráfica del proyecto Regional Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa (octubre 2019)



## Capacidad de coordinación en diferentes niveles.

El proyecto regional aumentó las capacidades de trabajo coordinado y articulado a nivel institucional, interinstitucional e internacional por parte del Poder Judicial.



**Nivel institucional:** Se coordinó con más de doce departamentos a nivel interno del Poder Judicial de Costa Rica: Despacho de la Presidencia, Consejo Superior, Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales, Auditoría Judicial, Proveduría, Dirección Ejecutiva, Dirección de Planificación, Dirección Jurídica, Financiero Contable, Escuela Judicial, Dirección de Tecnología de la Información, Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional.



**Nivel Interinstitucional:** Se mantuvo una estrecha comunicación y coordinación con más de cinco instituciones del Poder Ejecutivo de Costa Rica: Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Relaciones Exteriores, Casa Presidencial, y el Ministerio de Comercio Exterior. Así como con el Poder Legislativo: Asamblea Legislativa.



**Nivel Internacional:** Se coordinaron acciones con tres países: México (específicamente en el Estado de México), Colombia e Italia, así como con un organismo multilateral: Unión Europea (co-financiador a través del programa ADELANTE) y su Asistencia Técnica del Programa. Asimismo, se coordinó con los otros proyectos financiados por ADELANTE a nivel de América Latina.



# CAPÍTULO 3

PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO  
DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
ESTRATÉGICO, SOSTENIBLE E INNOVADOR





## 10 herramientas para mejorar la implementación de procedimientos de Justicia restaurativa en México, Colombia y Costa Rica.

En el marco del proyecto, los equipos de trabajo de los tres países con el acompañamiento del equipo técnico de Costa Rica elaboraron de manera participativa diez herramientas para la mejor aplicación de procedimientos de Justicia Restaurativa en diferentes etapas como: promoción y ejecución de Justicia Restaurativa así como para la articulación y vinculación interinstitucional e intersectorial para la Justicia Restaurativa. A continuación un resumen de cada uno de estos instrumentos por país:

RESULTADO REGIONAL	COLOMBIA	COSTA RICA	ESTADO DE MÉXICO
03 Protocolos de actuación de Justicia Restaurativa.	1 protocolo de Justicia Penal Restaurativa y Justicia Juvenil Restaurativa.	1 Protocolo de Justicia Penal Restaurativa en Fase de Ejecución.	1 Protocolo de Vinculación Interinstitucional en Justicia Restaurativa.
04 Módulo de Capacitación para Justicia Restaurativa.	1 Módulo de Capacitación de Formador de Formadores en Justicia Restaurativa	01 Módulo de Capacitación para Justicia Juvenil Restaurativa en el procedimiento especial abreviado. 01 Módulo de Capacitación de Justicia Restaurativa con perspectiva de género.	1 Módulo de Capacitación de Justicia Restaurativa en respeto con la cosmovisión de los pueblos originarios.
03 Manuales de Indicadores Cualitativos y Cuantitativos para procesos de Justicia Restaurativa.	1 Manual de Indicadores Cualitativos y Cuantitativos para la sistematización y monitoreo de la Justicia Restaurativa con enfoque de DDHH.	1 Manual de Indicadores Cualitativos y Cuantitativos para la sistematización y monitoreo de la Justicia Restaurativa con enfoque de DDHH.	1 Manual de Indicadores Cualitativos y Cuantitativos para la sistematización y monitoreo de la Justicia Restaurativa con enfoque de DDHH.

Estas herramientas han mejorado el desarrollo de las acciones de Justicia Restaurativa en cada uno de los países, ya que por medio de los protocolos se han estandarizado los procesos de Justicia Restaurativa, aportando valor y agilidad al proceso judicial. Con respecto, a los módulos de capacitación han sido incorporados en las instancias académicas judiciales de cada país homogenizando los conocimientos sobre Justicia Restaurativa entre las personas funcionarias de cada país, así como reforzando sus capacidades en la aplicación de la Justicia Restaurativa. Y logrando, por medio de los manuales de indicadores, evaluar, controlar y dar seguimiento a los resultados de la aplicación de la Justicia Restaurativa en procesos penales.

# CAPÍTULO 4

PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO  
DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
ESTRATÉGICO, SOSTENIBLE E INNOVADOR



## ESTRATÉGICO

El Proyecto Regional de Justicia Restaurativa tuvo un gran impacto en mejorar la aplicación de Justicia Restaurativa en cada país a través del diseño de herramientas propias para la implementación de cada fase así como por medio de la sensibilización, información y capacitación de personas sobre Justicia Restaurativa en Colombia, Costa Rica y Estado de México. En efecto, el proyecto fue declarado de interés institucional por cada una de los Poderes Judiciales socios en Colombia, Costa Rica y el Estado de México, aumentando el compromiso e interés de los países en el proyecto.

Asimismo, el proyecto respondió a cuatro objetivos estratégicos contemplados en el Plan Institucional del Poder Judicial 2013-2018 de Costa Rica:



Por otro lado, el proyecto apoyó en el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030:



**Objetivo 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.** Las acciones del proyecto permitieron establecer espacios de diálogo e intercambio de experiencias y buenas prácticas a nivel interinstitucional fortaleciendo las dinámicas internas de cada institución, aumentando las capacidades del personal judicial para un mejor servicio público a las personas usuarias de Justicia Restaurativa. Adicionalmente en la gestión administrativa se incrementaron las herramientas para la exitosa gestión de proyectos y administración de fondos de cooperación.

Asimismo, se logró posicionar el enfoque restaurativo como un camino real y de gran impacto a nivel social para lograr la convivencia pacífica y el acceso a la justicia de manera pronta y cumplida. De la misma manera, se visibilizó como benefactor a la población indígena, destacándose que a pesar de las diferencias socioculturales es posible aplicar procesos de Justicia Restaurativa en armonía con su cosmovisión. También, se realizaron actividades para mejorar la atención judicial de las personas menores de edad, quienes incluso expresaron cómo fue su experiencia en Justicia Restaurativa. Directamente para la población sentenciada se trabajó en instrumentos y capacitación, para lograr que

el proceso judicial de ejecución de la pena sea más humano e integral, no solo para las personas que la cumplen, sino también para la víctima y la comunidad.

Asimismo, el proyecto reforzó las acciones que ejecutan los socios con respecto a:



**Objetivo 5: Igualdad de Género:** El proyecto incluyó en todas sus acciones el enfoque de género, no solo promoviendo la igualdad, participación y la no discriminación en contra de las mujeres en cada una de las actividades, sino también generando acciones afirmativas dirigidas a garantizar a toda mujer una vida libre de violencia aplicando los principios y valores de la Justicia Restaurativa. Por lo cual, se capacitó a personal judicial y sociedad civil sobre justicia restaurativa con perspectiva de enfoque diferencial y enfoque de género.



**Objetivo 17: Alianzas para lograr objetivos:** Para la ejecución del proyecto se necesitó una coordinación interinstitucional e internacional generando alianzas entre instituciones a nivel nacional e incluso internacional, para lograr los objetivos previstos en el proyecto..

## SOSTENIBLE

En el caso de Colombia, el “Protocolo de aplicación del enfoque restaurativo e incorporación de acuerdos y resultados restaurativos al proceso penal” se ha divulgado entre los jueces como la herramienta que sistematiza las formas adecuadas de incluir las prácticas restaurativas al proceso penal a partir de una interpretación constitucional. Este documento se ha distribuido de manera digital y física a todos los funcionarios(as) judiciales de la especialidad penal en Colombia. Es importante resaltar, que este documento sigue evolucionando a través de la detección de nuevas y mejores prácticas que se van incorporando en diferentes escenarios de diálogo y de formación de la Rama Judicial, por lo que este protocolo se estará actualizando de manera periódica con el fin de que no pierda su vigencia. Por otro lado, en el caso de Costa Rica, a partir de la aprobación el año 2018 de la Ley de Justicia Restaurativa, los protocolos elaborados respondieron a la necesidad de contar con herramientas que promuevan la operatividad de la Ley, por lo cual han sido institucionalizados y distribuidos a los funcionarios(as) judiciales que laboran en este tema, mismo que ya fueron implementados. Finalmente en el Estado de México se logró la unificación de criterios y ventajas de Justicia Restaurativa, optimizar el procedimiento de justicia restaurativa para la obtención de resultados eficientes y expeditos, y, el descongestionamiento de procesos penales y del sistema judicial, ello con la aplicación del protocolo de Vinculación Interinsti-

tucional, así como con el intercambio de conocimientos. Todos ellos con un soporte de divulgación en la página Web de cada uno de los países.

Igualmente, se diseñaron planes de formación en materia restaurativa, los cuales fueron adoptados por los centros de formación judicial de cada país, quienes son los encargados de seguir capacitando, sensibilizando y formando desde la academia a los actuales y futuros funcionarios(as) judiciales.

Por otro lado, gracias a las capacidades instaladas por el proyecto en cada país co-beneficiario, se han realizado una serie de acciones que aunque no fueron contempladas en el marco lógico de intervención del mismo, refuerzan el cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad del impacto del proyecto, por ejemplo:



### **En Colombia:**

- Redacción de nuevos módulos de autoformación en Justicia Restaurativa para ser incluidos en el plan de estudios de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, en modalidad autoformación y además en el programa de formación judicial inicial. Inclusión de la Justicia Restaurativa en el Proyecto de Plan Nacional de Política Criminal 2020 – 2024 y otros documentos de política pública. Redacción de proyectos de ley para incluir la justicia restaurativa en la Reforma al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y creación de una ley de justicia restaurativa y terapéutica.



### **En Costa Rica:**

- Actualización del Informe del Organismo de Investigación Judicial sobre personas menores de edad involucradas en organizaciones criminales. Producto de la visita realizada a Italia se consideró importante conocer más sobre las relaciones familiares de las personas menores de edad que integran estas organizaciones, a fin de una toma de decisiones estratégicas informadas desde el ámbito científico.
- Construcción del Protocolo de Justicia Juvenil Restaurativa en el procedimiento especial abreviado, para brindar una atención desde el enfoque restaurativo a los casos de más gravedad, introduciendo buenas prácticas observadas en Italia.
- La firma de una carta de entendimiento con el Ministerio de Justicia, que permite el trabajo en conjunto para la implementación de la Justicia Restaurativa en la fase de ejecución de la pena y de las sanciones penales juveniles.
- Creación y ejecución del plan de trabajo para implementar Justicia Restaurativa en armonía con la Cosmovisión Indígena en Costa Rica.



## En México:

- Curso formativo para “mediadores pares” en los Centros Penitenciarios del Estado de México.
- Implementación de Círculos de Sentencias en Materia Familiar en el Tribunal Familiar del Estado de México.
- Apertura de Centros Comunitarios de Paz y Diálogo para el ejercicio de prácticas ancestrales de corte restaurativo.

## INNOVADOR

El Proyecto Regional se posicionó a nivel latinoamericano como una iniciativa innovadora que promovía el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre tres países en materia de justicia restaurativa por medio de la modalidad de cooperación triangular. En efecto, fue el primer proyecto liderado por Costa Rica en materia judicial que aprovecha la modalidad de cooperación triangular para potenciar el impacto de fondos internacionales. Además, de integrar en una sola iniciativa tres países que en materia de cooperación son clasificados como cooperantes técnicos y que por ende, no es normal que integren un intercambio de conocimientos y prácticas entre ellos, en un mismo proyecto. Esto provocó que se mejoraran las capacidades en prácticas restaurativas y se estandarizaran conocimientos y capacidades en justicia restaurativa a nivel latinoamericano, debido a que estos países en un futuro cercano pueden apoyar a otros países en condición de menor de desarrollo por medio de la cooperación técnica en esta temática.



Además, se incorporó el enfoque de la cosmovisión indígena a los procesos restaurativos innovando el enfoque de Justicia Restaurativa a nivel regional. Este proceso se realizó por medio de la capacitación en abordaje restaurativo en conflicto donde se encuentran involucradas personas de pueblos originarios, rescatando las tradiciones de pueblos originarios, quienes aplicaban una Justicia Restaurativa (sin dicho nombre) en favor de sus comunidades basados en el diálogo, la comunicación asertiva, y el involucramiento de la comunidad. Esto permitió a los pueblos originarios, encontrar un instrumento para apuntar a la consolidación de sus sistemas ancestrales de prácticas de perfil restaurativo. Asimismo, permitió la vinculación entre autoridades judiciales, estatales, municipales, universitarias y comunitarias.



# CAPÍTULO 5

PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO  
DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA:  
LECCIONES APRENDIDAS  
DEL PROYECTO REGIONAL



Durante la fase de ejecución del proyecto se identificaron, por parte de los involucrados, una serie de lecciones aprendidas que se consideran aportes importantes para futuras iniciativas de similar naturaleza que deban llevarse a cabo por parte de los países. A continuación, se detallan las que se identifican más significativas:

## ASPECTOS GENERALES



En el marco de un mecanismo de cooperación y asociación internacional, financiado mediante la concesión de una subvención; se fortalecen las capacidades de las instituciones públicas para la gestión de proyectos de cooperación internacional, en tanto exista colaboración y compromiso de las diversas instituciones del Estado involucradas en su ejecución, en todos los países beneficiarios.



Es de gran valor considerar el contexto sociopolítico de cada país socio del proyecto y cumplir con la alineación y armonización entre cooperantes y beneficiarios, como principios de la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda, lo que contribuirá a potenciar los resultados que se esperan del proyecto

## ASPECTOS TÉCNICOS



El apoyo y compromiso institucional de cada uno de los países involucrados es fundamental para la ejecución del proyecto. Particularmente, por parte de cada oficina o departamento relacionado con las diversas áreas especializadas requeridas para la ejecución del proyecto.



El acompañamiento de la Asistencia Técnica ADELANTE es de gran valor y beneficio para la ejecución de los proyectos, por su rol de asesor, capacitador y facilitador de conocimiento respecto a las normas y procedimientos europeos, así como para el acercamiento y coordinación entre instituciones involucradas en el proyecto, con el socio Co-financiador (Unión Europea).



El proyecto facilita la realización de acciones de aprendizaje entre pares, lo que maximiza el impacto de la cooperación, al promover el acercamiento, integración, trabajo conjunto y superar los resultados inicialmente previstos.



Las convocatorias de esta modalidad de cooperación internacional, requieren contemplar algunas consideraciones que deben tener en cuenta los países que participan, para que puedan realizar una efectiva y eficiente programación y presupuesto de las acciones del proyecto, considerando las limitaciones que deben ser tomadas en cuenta de conformidad con la legislación de cada uno de los países, los procesos y procedimientos, tiempos y plazos requeridos, previos al inicio de la ejecución presupuestaria del proyecto.

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### Gestión del cronograma:



La planificación del proyecto debe contemplar los lineamientos y normativa nacional que se requiere para el ingreso y ejecución de fondos externos provenientes de la cooperación internacional, que deben ser ejecutados por las instituciones públicas, en su rol de coordinador del proyecto.



La planificación de las actividades del proyecto, deben considerar los plazos determinados para cumplir con los procedimientos administrativos establecidos, para la ejecución de fondos provenientes de cooperación internacional, cuando son incluidos dentro de los presupuestos institucionales.



Se requiere realizar un análisis de factibilidad legal y capacidad administrativa de los países, para establecer su capacidad de ejecutar esta modalidad de cooperación.

## COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN

### Gestión de los involucrados y comunicaciones:



La correcta identificación y coordinación con los involucrados del proyecto en los países socios, es vital para la ejecución adecuada y mantener el compromiso durante todo el proceso de la ejecución del proyecto.



La continuidad de los equipos de trabajo en los diferentes países, en conjunto con una correcta gestión de la comunicación, son determinante a fin de no afectar la trazabilidad del proyecto.



El apoyo de la representación de los socios cooperantes presentes en todos los países involucrados en el proyecto; constituye un soporte para mejorar las líneas de comunicación y coordinación entre las instituciones participantes en la acción.



La existencia de una estructura formal de ejecución del proyecto, en cada una de las instituciones y países involucrados en la ejecución es importante; con el fin de acompañar, validar y brindar seguimiento a las acciones del proyecto, incluyendo sostenibilidad de lo realizado con el apoyo de la cooperación internacional.



Acompañamiento de un Comité de Dirección de alto nivel jerárquico de cada institución de los países involucrados para la toma de decisiones requeridas para la ejecución y buen funcionamiento del proyecto.





Proyecto Regional Fortalecimiento de la

# Justicia Restaurativa

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Los contenidos de la misma son responsabilidad exclusiva del Proyecto Regional de Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa y en ningún caso, reflejan las opiniones de la Unión Europea.

ESTE PROYECTO FORMA PARTE DE



PROGRAMA  
COFINANCIADO  
POR LA UNIÓN  
EUROPEA

ENTIDAD COORDINADORA:



ENTIDADES COBENEFICIARIAS:

*Escuela Judicial  
"Rodrigo Lara Bonilla"*



**PODER JUDICIAL**  
DEL ESTADO DE MÉXICO