

El coaching en los procesos de justicia restaurativa. Una visión diferente

Dr. José Guadalupe Steele Garza.¹; MMASC. Jesús Roberto Garza Castillo²

Recibido: 25/02/2022 / Evaluado: 20/09/2022 / Aceptado: 20/09/2022

Resumen. En el presente trabajo, se aborda el tema de la justicia restaurativa desde la óptica e instrumentación del coaching, sus objetivos, beneficios y efectos que tiene su implementación en sus usuarios. De igual manera se describirán los diferentes modelos restaurativos por ejemplo, las juntas, círculos, encuentro víctima-ofensor y las conferencias familiares. Así mismo, se abordará la función que tiene la figura del facilitador especializado en la disciplina del coaching y se propondrá la posibilidad de implementar dentro de la formación del facilitador competencias del coaching, lo anterior con el objeto de desarrollar de una manera más eficaz los procesos de justicia restaurativa.

Palabras clave: justicia restaurativa; coaching; coaching ontológico.

[en] Coaching in restorative justice processe. A diferent vision

Abstract. Times In this paper, the issue of restorative justice is addressed from the perspective and instrumentation of coaching, its objectives, benefits and effects that its implementation has on its users. Likewise, the different restorative models will be described, for example, meetings, circles, victim-offender meetings and family conferences. Likewise, the function of the figure of the facilitator specialized in the discipline of coaching will be addressed and the possibility of implementing coaching competencies within the facilitator's training will be proposed, in order to develop the processes in a more effective way. of restorative justice.

Keywords: restorative justice; coaching; ontological coaching.

Sumario. 1. Introducción. 2. Justicia restaurativa: Desarrollo y Objetivos. 3. Modelos de justicia restaurativa. 3.1. Juntas restaurativas. 3.2. Encuentro víctima-ofensor. 3.3. Círculos restaurativos. 3.4. Conferencias familiares. 3.5. El rol del facilitador. 4. Coaching: Una visión diferente. 4.1. El coaching ontológico en el desempeño del facilitador. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

Cómo citar: Steele Garza, J. G.; Garza Castillo, J. R. El coaching en los procesos de justicia restaurativa. Una visión diferente. *Mediaciones sociales*, 21, e80664.

Nota biográfica

Dr. José Guadalupe Steele Garza: Doctor en Intervención Social y Mediación por la U. de Murcia España, Coordinador y Catedrático de la Maestría en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL, miembro SNI nivel 1.

MMASC. Jesús Roberto Garza Castillo: Catedrático de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL. Mediador certificado por el Poder Judicial del Estado de Nuevo León. Doctorante en Métodos Alternos de Solución de Conflictos en la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL.

1. Introducción

La justicia restaurativa, a través de sus modelos, le ha brindado a la sociedad una alternativa para abordar los conflictos por los que atraviesan. A diferencia de los procesos tradicionales de justicia donde se busca el

¹ Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. (México)

E-mail: steele.jose@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0439-230X>

² Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

E-mail: rob.garza87@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9425-8015>

castigo al ofensor por la transgresión al orden social y deja de lado los intereses de la víctima, los procesos de justicia restaurativa buscan la reparación del daño material, emocional y psicológico de la víctima al volverlo protagonista del mismo proceso, de igual manera se busca que el ofensor se vuelva responsable de sus acciones, de esta manera víctima y ofensor, así como miembros de la comunidad, acompañados del facilitador colaboran para llegar a un acuerdo que sea satisfactorio. Dicha colaboración encamina a las partes a una eficaz reintegración a la sociedad.

Para ello el facilitador, el cual dirige estos procesos debe de contar con habilidades y competencias que le permitan crear puentes comunicacionales entre las partes, así como tener la habilidad para abordar las emociones y sentimientos que se presenten durante el desarrollo del proceso, de igual manera, deberá distinguir entre las posiciones e intereses de las partes, así como fomentar la colaboración entre ellos.

Es por ello que el objetivo del presente es identificar el aporte del *coaching* ontológico al los procesos de justicia restaurativa y en el actuar del facilitador. Debido a la naturaleza del *coaching* ontológico, la cual busca la reinterpretación de las historias, así como el desafiar las creencias, ideas y juicios de las partes, lo que conlleva a una transformación en las partes, se debe de considerar al *coaching* ontológico como una herramienta que apoyara al facilitador en el desempeño de su actuar durante el desarrollo de los procesos de justicia restaurativa.

2. Justicia restaurativa: Desarrollo y Objetivos

La justicia restaurativa se remonta a épocas antiguas, sus orígenes datan en el momento que el ser humano inició su vida en sociedad y la convivencia continua desataba conflictos en sus intereses y opiniones en cada uno de sus miembros, ante la imposibilidad de consensuar acuerdos entre los conflictuados era necesario la intervención de un tercero neutral con cualidades de honestidad, integridad, buen prestigio y con respeto a las normas morales y leyes de la comunidad a la que pertenecían. Regularmente dicha función recaía en el jefe de la tribu, el anciano, sacerdote o aquella persona que gozará la más alta investidura (Gorjón Gómez y Steele Garza, 2020, pág. 222).

Méndez y Hernández (2020) describen a la justicia restaurativa como aquel proceso en el que la víctima toma su lugar como protagonista del conflicto, además de reconocer que no solo sus intereses fueron afectados, sino que también trasciende a la comunidad. Los procesos restaurativos tienen como objetivo que el ofensor asuma la responsabilidad del daño que causó y tenga la voluntad de repararlo, con ello se da a entender que un delito no es reprochable por el quebrantamiento de una ley, sino por el daño causado a una persona y la interrupción de la paz de una comunidad.

El manual sobre programas de justicia restaurativa de Naciones Unidas define a este proceso como una forma de responder al comportamiento del conflicto balanceando las necesidades de la comunidad, las víctimas y los delincuentes y su objeto final de actuación se asemeja en sus términos al hecho de otorgar a sus intervinientes una solución positiva a los efectos del delito, restableciendo el vínculo social fracturado por la transgresión de una norma jurídica, mediante la activación del proceso de comunicación efectiva que les permite compartir sus emociones y sentimientos, así como la reparación y restitución de lo sustraído en la comisión del delito (2020, pág. 225).

De esta manera se entiende que la justicia restaurativa tiene como objetivo que los actores del conflicto como lo son la víctima, el ofensor, sus familias y en caso de ser necesario la comunidad, participen en un proceso que les permita llevar a cabo una reparación del daño a la víctima, tanto en el aspecto material como en el emocional o psicológico, sin enfocarse al castigo del ofensor. De esta manera se regresa el protagonismo a la víctima y se busca que el ofensor se responsabilice de sus acciones, lo que conduce a una restitución del tejido social.

Gorjón Gómez y Steele Garza (2020) mencionan los elementos que conforman la justicia restaurativa, los cuales se dividen en los siguientes:

Participación.- La cual refiere a involucrar a los intervinientes, aplicando herramientas competenciales especializadas como lo son la escucha activa con base en argumentos y las historias que argumenten.

Explicación.- Es cuando el facilitador especializado describirá el procedimiento de forma sencilla, debiendo asegurarse de que los intervinientes han comprendido y entendido las reglas y qué se espera de ellos.

Verdad.- Entendida como el derecho a saber la historia que motivó el delito, que víctima/ofensor, imputado y sentenciado se conozcan y se encuentren en la disposición de expresar sus necesidades de escuchar arrepentimiento.

Justicia.- Como la real sentencia de los intervinientes respecto de sus intereses y necesidades con motivo de la reunión restaurativa dentro del marco del sistema de justicia penal.

Responsabilidad.- Aceptar las reglas de la reunión restaurativa y asumir su responsabilidad en el proceso y resultado restaurativo.

Restauración.- Se enfoca en la reparación de daños causados por el delito y en impedir la repetición de conductas antisociales.

Reintegración del imputado.- Obedece a la necesidad de establecer vínculos con la sociedad y la confianza en sus posteriores actuaciones (págs. 233-234).

La justicia restaurativa va más allá de una simple reparación del daño, sino que también busca que tanto víctima como ofensor conozcan las circunstancias o historias que llevaron al otro a realizar dichas acciones, así mismo que la víctima obtenga un carácter protagónico, donde además de brindar opciones para la restitución del daño causado, además le apoyará a recuperar su confianza y sensación de seguridad en su persona, acercándose al ideal de justicia que busca, del lado del ofensor, este proceso busca que se responsabilice de sus acciones, con ello se inicia un proceso de readaptación que lo llevará a una verdadera reintegración social.

Para llevar a cabo los procesos de justicia restaurativa, se cuenta con diferentes modelos o técnicas de intervención para la reparación del daño causado en el conflicto, en ellos la víctima y el ofensor participan activamente para la solución del conflicto. Dichos modelos dejan de lado el procedimiento adversarial y buscan la solución por medio del diálogo con guía de un facilitador, mediador o conciliador, el cual se encargará de crear puentes comunicacionales a través de técnicas adecuadas (Ramos Morales, 2018).

3. Modelos de Justicia Restaurativa

Los modelos de justicia restaurativa tienen como objetivo la reparación del daño material, emocional y psicológico a la víctima, así como el reconocimiento y responsabilidad de los actos cometidos por el ofensor. De acuerdo a los intervinientes, al nivel de participación de las partes, así como los objetivos principales que se buscan, es posible utilizar diferentes modelos de justicia restaurativa, entre ellos se encuentran las juntas restaurativas, el encuentro víctima-ofensor, círculos restaurativos y conferencias familiares.

3.1. Juntas Restaurativas

En México, el artículo 27 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal (2014) define a la junta restaurativa como el mecanismo mediante el cual la víctima u ofendido, el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el objeto de lograr un acuerdo que atienda las necesidades así como las responsabilidades individuales y colectivas, además de la reintegración de la víctima u ofendido y del imputado a la comunidad y la recomposición del tejido social.

Ramos Morales (2018) menciona que la junta restaurativa debe de tener un carácter voluntario, ya que si uno de los involucrados no desea participar en este proceso no se podrá llevar a cabo. Este modelo para la víctima, el ofensor, sus respectivas familias y la comunidad es una alternativa para solucionar su conflicto por medio del diálogo, sin la necesidad de llegar a la vía judicial, donde el facilitador tiene la responsabilidad de dar a conocer los beneficios de este modelo.

Gorjón y Sánchez (2016) entienden a las juntas restaurativas como mecanismos con un alcance distinto a la mediación y conciliación, debido a que se limitan a reparar el daño ocasionado por una conducta delictiva, además, en este mecanismo pueden participar aquellos afectados de manera directa o indirecta por el evento, donde se busca el perdón, la reconciliación, la reparación del daño, esto con la intención de volver las cosas al estado en que se encontraban previo al hecho delictivo en los ámbitos material, psicológico y sociológico.

Rodríguez y Pérez (2018) describen a este mecanismo como un foro donde los intervinientes abordan el mal comportamiento y conflicto en el que todos los participantes pueden hablar, expresar sus sentimientos, y estas acciones influyen en el resultado de la reunión, es decir, que al ser un proceso que incita a las partes a participar de manera activa, se fomenta el diálogo el cual permitirá llegar a un acuerdo que propicie la reparación del daño a la víctima, la responsabilidad del ofensor y la restauración del tejido social.

De esta manera las juntas restaurativas además de ser un mecanismo con el cual se oriente a reparar el daño causado por algún hecho delictivo, es una oportunidad para que las partes, tanto víctima como ofensor, así como aquellos que se sientan afectados indirectamente dialoguen, manifiesten sus emociones, sentimientos, inquietudes, así como opciones para satisfacer las necesidades e intereses y con ello encaminar a las partes a una reintegración a la sociedad.

3.2. Encuentro Víctima-Ofensor

Zehr (2010) y Ramos Morales (2018) describen a este proceso en donde la víctima y el ofensor, acompañados de un facilitador que los guíe, tienen la oportunidad de dialogar sobre el conflicto, así como aclarar dudas, sentimientos, percepciones respecto al delito cometido, esto con la finalidad de llegar a un acuerdo de

restitución. Cabe mencionar que no siempre el ofensor es un delincuente, éste también puede ser una persona que cometió un delito doloso.

Uno de los antecedentes modernos de la justicia restaurativa y también considerado el progenitor de los programas de reconciliación víctima-ofensor, es el caso Elmira, ocurrido en Canadá en 1974, como un caso rutinario de vandalismo, donde el oficial de libertad condicional le sugiere al Juez que se tendría un valor terapéutico el que los jóvenes se enfrentaran a las víctimas de sus numerosas ofensas, el juez acepta la petición y el oficial acompaña a los lugares donde habían causado los daños y en cada lugar los chicos reconocían su culpabilidad, así mismo se pusieron de acuerdo para determinar los costes de su delito e indemnizar a las personas, acción que fue cumplida al paso de tres meses (Gorjón Gómez y Steele Garza, 2020).

Al llevar a cabo este proceso se incrementa la posibilidad de que la víctima pueda sentir que tiene un verdadero acceso a la justicia, debido a que tiene la oportunidad de decidir cómo será la reparación del daño y que realmente satisfaga sus intereses, así mismo, el ofensor al reconocer su culpabilidad y comprender el alcance que tuvieron sus acciones, iniciará un camino para una rehabilitación en su conducta, esto conduce al ofensor por el camino a la reintegración en la sociedad.

Para que este encuentro sea posible, el facilitador se reunirá con cada una de las partes, esto con la finalidad de prepararlos para el evento, así mismo tiene la tarea de apoyarlas para que se llegue a un acuerdo para la satisfacción de los intereses y proporcionar la solución al conflicto (Dandurand & Griffiths, 2006).

Para llevar a cabo este proceso, los autores citados anteriormente señalan que se deben de tomar en cuenta tres requisitos los cuales son:

El delincuente debe de aceptar su responsabilidad por el delito.

Tanto la víctima como el delincuente deben de estar dispuestos a participar.

Tanto la víctima como el delincuente deben considerar si es seguro participar o no en este proceso.

Este modelo de justicia restaurativa permite que la víctima asuma un rol protagónico en la búsqueda de opciones para la reparación del daño sufrido por las acciones del ofensor, y este último se responsabilice de las acciones cometidas, es por ello que el facilitador cuente con competencias comunicacionales que le permitan llevar a cabo este modelo y pueda satisfacer las necesidades de las partes.

3.3. Círculos restaurativos

Cabrera González menciona que los círculos restaurativos son considerados como la justicia de la comunidad, debido a que es la herramienta más representativa del proceso de justicia restaurativa, dichas prácticas fueron rescatadas de las comunidades y culturas ancestrales a lo largo del mundo, en ellas se destaca la importancia de trabajar de manera grupal con la comunidad, donde se enfatiza en la reparación y el aprendizaje, además de la importancia de mantener un entorno positivo para las personas, esto debido a que es necesaria para el fortalecimiento de las relaciones (2021, pág. 332).

Rodríguez y Pérez (2018) definen a los círculos restaurativos como un proceso que reúne personas que desean resolver un conflicto, reconstruir vínculos, sanar, brindar apoyo, tomar decisiones o realizar acciones donde la comunicación honesta, el desarrollo de vínculos y el fortalecimiento comunitario son parte esencial de los resultados esperados (pág. 98).

Los círculos son una práctica restaurativa en donde además de la víctima y victimario participan diferentes personas con algún interés en el conflicto, como lo son los familiares tanto de la víctima como del victimario, profesionales del derecho, elementos policiales y miembros de la comunidad. Estas personas se colocan en uno o varios círculos y narran su vivencia, expresan sus sentimientos, debaten y llegan a acuerdos (Forés, 2015, pág. 19).

Los antecedentes de éstos se encuentran en las naciones aborígenes de Canadá. Donde se reconoce por primera vez a un círculo en un fallo oficial emitido por el Juez Stuart, llamándolo “Círculo de Paz”. Actualmente los círculos se utilizan para diversos fines. Los más conocidos son los círculos de sentencia y los círculos de sanación (Zehr, 2010, pág. 65).

3.3.1. Círculos de sentencia

Los círculos de sentencia, también conocidos como pacificadores son aquellos donde participan la víctima, el victimario y sus respectivas familias, personas de la comunidad y en ocasiones policías y profesionales del ámbito de la justicia. Estos círculos tienen como objetivo el resolver un conflicto o reparar el daño causado por un delito, donde se busca satisfacer las necesidades de las víctimas, los ofensores, sus respectivas familias y la comunidad, mediante un proceso de reconciliación, indemnización y reparación.

Por su parte, Britto Ruíz (2010) menciona los objetivos de estos círculos, los cuales son el promover la sanación de todas las partes afectadas, brindar la oportunidad al ofensor para repararla, empoderar a las víctimas, ofensores, miembros de la familia y comunidades a través de su palabra y responsabilidad compartida para encontrar soluciones constructivas, con ello construir un sentido de comunidad a través de los valores, identificar las causas de la conducta delictiva, de esta manera se gestiona una cultura de paz (págs., 41-42).

Es común que la persona que solicita la implementación de este proceso sea el victimario, aunque en ocasiones los pueden proponer el órgano judicial o la víctima, pero esto no quiere decir que se lleve a cabo, ya que antes se debe de realizar una valoración si el caso concreto cumple determinados requisitos, los cuales son: la aceptación de la responsabilidad o declaración de culpabilidad del victimario, la conexión con la comunidad, el deseo de rehabilitación, los pasos concretos realizados hacia la rehabilitación y apoyo de la comunidad para el victimario (Forés, 2015, pág. 23).

3.3.2. Círculos sanadores

Los círculos sanadores tienen su origen en el programa de sanación de Hollow Water en Minatoba, el cual se inicia como una respuesta a crímenes como el incesto y asalto sexual, en donde se busca no sólo sanar conexiones íntimas y la dignidad humana, sino también enfrentar a las disposiciones sociales que permitan el florecimiento de la violencia (McCold, 2013).

El principal objetivo de estos círculos es apoyar a aquellas personas que han pasado por una experiencia dolorosa, en este caso un delito y lo que se pretende es que la víctima tenga el conocimiento de que cuenta con el apoyo de la comunidad en general. Aquí la víctima puede tener un espacio para el desahogo emocional, exponer su dolor y sentirse escuchada (Forés, 2015, pág. 23).

De esta manera, los círculos sanadores brindan un espacio de apoyo emocional en los procesos de pérdida y duelo en el supuesto de éstas o cuando los involucrados atraviesan por una situación traumática, de esta manera se genera un proceso de sanación no únicamente para la víctima, sino también para la comunidad.

Si bien ambos modelos cuentan con la participación de la comunidad y busca restablecer el tejido social, la diferencia entre los círculos de sentencia con los sanadores es el objetivo principal, donde en los primeros se busca la reparación del daño a la víctima, los círculos sanadores se enfocan en apoyar a la víctima en momentos de duelo, mostrando que no se encuentra sola.

Además de estos tipos de círculos que como se puede apreciar se dan en un contexto penal, también pueden ser llevados a cabo en diferentes contextos como lo son el escolar, lo laboral, lo comunitario entre otros.

De esta manera, como menciona Cabrera González (2021) la implementación y desarrollo de los círculos restaurativos desarrolla en las personas que participan voluntariamente la responsabilidad, integración de consensos, así mismo, mediante sus conversaciones desarrollan la escucha activa, la empatía y la comprensión (pag. 335).

Con esto se puede concluir que el llevar a cabo círculos restaurativos permite que las comunidades se acerquen y resuelvan sus conflictos, esto es debido a la participación no únicamente de los actores del conflicto, sino además de sus familiares y de los miembros de la comunidad, esto hace que se puedan entender las distintas aristas o percepción que se tiene del conflicto ya sea por parte de la víctima, el victimario o la misma comunidad. Es por ello que el facilitador debe ser un profesional capacitado el cual debe de contar con competencias comunicacionales que le permitan el manejo adecuado de estos procesos.

3.4. Conferencias Familiares

A través de este proceso, el círculo de intervinientes se extiende hasta los familiares o personas importantes para los mismos implicados, una de sus funciones es apoyar a los ofensores a asumir la responsabilidad de sus actos y con ello cambiar su comportamiento, cabe mencionar que si bien la intervención de los familiares del ofensor es importante, la familia de la víctima también es invitada a participar, así como miembros distinguidos de la comunidad (Gorjón Gómez y Steele Garza, 2020, pág. 235).

Además de la participación de las personas cercanas a los intervinientes y de miembros de la comunidad, se menciona que dichas conferencias tienen como objetivo desarrollar entre los mismos un plan para responder al delito y sobre todo, realizar la reparación del daño (Forés, 2015, pág. 9)

Este modelo de justicia restaurativa proviene de métodos tradicionales de resolución de conflictos de la cultura maorí en Nueva Zelanda, de igual manera su impartición inicia con la Ley sobre los niños, adolescentes y sus familias de 1989, debido a que tanto la comunidad maorí y las islas del Pacífico compartían preocupaciones con respecto al sistema de justicia de los niños de esa época., Así mismo, este modelo se ha extendido a países como Australia, Brasil, Canadá, Perú, Filipinas, Estados Unidos, Sudáfrica, Tailandia, entre otros (Oficina del representante especial del secretario general sobre la violencia contra los niños, 2013, pág. 9).

El modelo de conferencias familiares cuenta con algunas características, entre ellas se menciona que se encuentra integrado en el sistema judicial de menores, dirigido a delitos graves, esto con la finalidad de concientizar y responsabilizar a los menores en el impacto que tienen las acciones realizadas, así mismo se incluye al policía como un representante de la comunidad, de igual manera se recomienda la inclusión de abogados para el desarrollo de este proceso. Por último se lleva a cabo una reunión privada con el ofensor y su familia con el fin de debatir las opciones para solucionar el conflicto presentado antes de reunirse en la sesión en conjunto con la víctima y su familia (Forés, 2015).

Merino y Romera (1998) refieren que este modelo basado en la comunidad maorí se compone de cuatro fases, las cuales las desarrollan de la siguiente manera:

La derivación al programa, la cual consiste en hacerse con el consentimiento de los familiares de ambas partes. Así mismo se llevará a cabo una validación de la capacidad y situación de las familias para participar en estas conferencias.

Preparar a las partes para el desarrollo de la conferencia, en este punto, el coordinador le explica el programa a los participantes e invitan a que éstos elijan a sus personas de apoyo, al mismo tiempo de que se invita a participar a otras personas que consideren puedan apoyar durante el proceso como al momento de aportar soluciones.

La conferencia, es aquí donde se exponen los diferentes puntos de vista, se discute y se trata de llegar a un acuerdo al desarrollar un plan de cumplimiento del mismo por parte de la familia del ofensor. Dicho acuerdo debe de ser ratificado por la víctima y su familia, y el coordinador deberá de asegurarse que dicho plan sea el adecuado y que no incluyan soluciones abusivas para ninguna de las partes.

Presentar el plan de cumplimiento del acuerdo por parte del coordinador a las autoridades judiciales, quienes lo archivarán si no existe oposición a dicho plan. Una vez aceptado el acuerdo, el coordinador se encargará de velar por el cumplimiento de éste, y en caso de no cumplirse podrá llevarse a cabo una nueva conferencia, previa autorización de los involucrados (pág. 289).

Una derivación de este modelo se desarrolla en la región de wagga wagga, Australia, el cual es llevado a cabo por policías uniformados o por personal escolar. De igual manera este modelo está basado en la teoría de la vergüenza reintegradora de John Braithwaite, en donde se enfatiza la posibilidad del cambio de comportamiento por parte del joven agresor, ya que se considera que la delincuencia juvenil no representa la incapacidad de autocontrol del joven, sino que también considera que tanto la familia y la comunidad están fallando (Merino Ortiz & Romera Antón, 1998).

Con esto se observa que la implementación de las conferencias familiares es una oportunidad para la reintegración tanto de la víctima como del ofensor a la sociedad, así mismo, a través de este modelo se tiene la oportunidad para que el ofensor sea consciente de las consecuencias que provocan sus actos a sus allegados, ya sean familiares o personas cercanas, de igual manera se fomenta el restablecimiento de la relación entre el ofensor y su familia debido a la colaboración que realizan para la búsqueda de opciones para la reparación del daño, asimismo a través de este modelo es posible conocer las diferentes perspectivas o razones de los actos que se llevaron a cabo, tanto de para las familias de la víctima y el ofensor, como a los miembros de la comunidad.

Con esto, se tiene la oportunidad de llevar a cabo una verdadera reparación del daño, tanto material como psicológico o emocional, y con ello se fomentan los valores como tolerancia, dignidad, empatía, respeto y solidaridad encaminándose así al desarrollo de una verdadera cultura de paz.

3.5. El rol del facilitador

Para Vera y Ramos (2018) el facilitador tiene la función de guiar la participación de los intervinientes en los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos utilizando habilidades y herramientas en específico. Por tanto, el facilitador conducirá a los participantes a que lleguen a entenderse, por lo que éstos deberán dejar de lado sus pasiones y pretensiones legales, con la finalidad de llegar a acuerdos que satisfagan a los participantes, siempre y cuando asuman su responsabilidad (pág. 42).

Es por ello que el facilitador debe de desarrollar habilidades que le permitan dirigir el proceso de una manera adecuada. Dandurand y Griffiths (2006) mencionan algunas, entre éstas se encuentra la habilidad para crear un ambiente en que las partes sean libres y tengan interacciones seguras, es decir, el facilitador debe de crear espacios donde las partes sientan la confianza para expresarse y abordar la situación por la que atraviesan con seguridad.

La habilidad para el manejo de la intensidad emocional, con ello el facilitador podrá dirigir las emociones y sentimientos que surjan durante el proceso, esto permite que el flujo del proceso sea de una manera continua y pacífica.

La habilidad para que las partes puedan escuchar y decir cosas difíciles, a través de esta habilidad, el facilitador funcionará como un filtro para que las partes expresen sus emociones, sentimientos e inquietudes que surjan durante el desarrollo del proceso, esto evita interpretaciones erradas de lo que quisieron decir las partes. Para ello el facilitador debe de desarrollar la habilidad de escucha activa, la cual le permitirá comprender el mensaje que las partes quieren transmitir y con ello apoyar a transmitirlo de manera adecuada.

Por tanto se entiende que el facilitador es una pieza clave para el desarrollo de estos procesos restaurativos, ya que si bien no es el actor principal de éstos, es aquel quien llevará el desarrollo del propio proceso, donde creará puentes comunicacionales entre las partes, así como un espacio seguro para que éstas interactúen con plena confianza, a través del uso de herramientas y el desarrollo de competencias que le permitan llevar a cabo estas funciones.

Por tanto es necesario que el facilitador cuente con una preparación apropiada que le permita el uso de herramientas y competencias para la correcta gestión del proceso, es por ello que el conocer diferentes técnicas de comunicación y desarrollo personal le facilitará el desarrollo de los procesos de justicia restaurativa que esté llevando a cabo.

4. El facilitador con competencias de *Coach*

El *coaching*, considerado como una de las herramientas transformacionales más importantes de la actualidad, comenzó a florecer hace pocos años, su implementación y crecimiento se dieron en un inicio en el ámbito empresarial como en el caso de Estados Unidos y Europa, a partir de la década de 1990 empezó a implementarse en Latinoamérica (Beorlegui, 2017, pág. 19).

Existen diferentes versiones acerca del origen de la palabra *coach*, autores como Burgos y Albetoni (2014, pág. 16) mencionan que proviene de Hungría y otros como Launer y Cannio (2016, pág. 20) refieren que este término posee un origen Francés, sin embargo en lo que coinciden es acerca de su significado, ya que éstos comentan que el término *coach* hace referencia a un carruaje que transporta una carga de un lugar a otro, esto se puede relacionar debido a que a través de este proceso se acompaña desde un punto de partida hasta llegar a un resultado esperado.

La versión moderna del *coaching* llega a través del área deportiva por medio de Tim Gallwey, ya que en su libro “El juego interior” explica que existe un combate el cual transcurre entre el jugador y él mismo, por lo tanto Gallwey propone que el entrenador lleve al alumno a salvar o a controlar los obstáculos internos que le impiden alcanzar su máximo nivel (Launer & Cannio, 2016).

De igual manera y siguiendo las enseñanzas de Gallwey, John Whitmore (2002) menciona que el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. De esta manera y como menciona Beorlegui (2017) se entiende al *coaching* como el resultado de la combinación de una serie de procesos transformacionales que se complementan y enriquecen con un gran número de herramientas de psicología y de otras ciencias y técnicas afines.

Si bien como se ha referido el *coaching* es un proceso para superar limitaciones o como también se menciona apoyar al desarrollo del potencial de una persona, existen diversas ramas del *coaching* las cuales se enfocan en diferentes áreas de la vida de las personas, ya sea en cuestión personal, de relaciones o profesional. Para el propósito de este trabajo, se tomará en cuenta al *coaching* ontológico, ya que éste desarrolla la aptitud y la actitud, genera nuevas ideas para crear nuevas posibilidades y para descubrir nuevos significados, con ello, encontrar nuevos caminos y visualizar nuevas conexiones, ya sea a nivel individual o en lo social (Beorlegui, 2017).

Dentro de la teoría del *coaching* ontológico se encuentra Muradep (2015) la cual describe al *coaching* como un camino para superar limitaciones, el cual permite a las personas hacerlas consciente de sus acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios a fin de facilitar procesos de cambio que les permitan tomar acciones que los lleven a ser una mejor persona, más completa (pág. 21).

Con lo anterior, se entiende al *coaching* como una modalidad de aprendizaje basado en un modelo de observación, acción y resultado, donde cada resultado obtenido se encuentra ligado a las acciones realizadas, a su vez dichas acciones dependen del tipo de observador que es la persona, por lo tanto, al ser un observador diferente se logran nuevas oportunidades de acción, lo que permitirá resultados diferentes.

El facilitador-*coach* en la justicia restaurativa, Villa y Caperán (2010) lo definen como aquella persona que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada o *coachee*, donde su trabajo es estimular y facilitar a través de una metodología científica, válida y fiable a la autorreflexión (pág. 25).

Por su parte Muradep (2015) refiere que el *coach* es aquella figura que colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolos hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser o de enfrentarse con el mundo. Por lo que es precisamente este cambio de percepción y de acción lo que lleva a las personas a obtener resultados diferentes.

Dentro de sus funciones el *coach* sabe escuchar y verificar dicha escucha. Adentrándose en las historias e interpretación que las personas le dan a los hechos o las experiencias, así mismo, detecta las inquietudes y necesidades de las personas, al descubrir la manera en que éstos perciben el mundo y así poder intervenir de una manera efectiva durante el proceso de *coaching* (Muradep, 2015).

El enfoque en base a la observación, es decir cambiar el modelo mental que rige a la persona. De esta manera, se debe de entender por modelo mental como el conjunto de imágenes, historias que determinan el modo en que se interpreta el mundo y la manera de actuar en él. Y así mismo estos modelos pueden impedir los cambios y el aprendizaje, como también el auspiciarlos y acelerarlos (Muradep, 2015).

Es a través de estos cambios de modelos mentales donde las personas se hacen conscientes de las implicaciones que tienen sus actos, toman responsabilidad de ellos, así mismo, desarrollan otra perspectiva, lo que los lleva a abordar sus conflictos de una forma distinta y se obtienen resultados distintos a los habituales, lo que genera una satisfacción en las personas.

Por tanto es tarea del coach el colaborar con sus *coachees* para que sean conscientes de sus creencias o juicios limitantes, así mismo, apoyarlos en identificar aquello que desean lograr y trazar un plan para llevarlo a cabo, para ello es necesario que el profesional desarrolle competencias especializadas con la finalidad de apoyarlos en el desarrollo del proceso de *coaching*, dichas competencias se encuentran divididas en cuatro grupos, las cuales son:

- A. Establecer los cimientos
 - Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
 - Establecer el acuerdo de *coaching*
- B. Crear conjuntamente la relación
 - Establecer confianza e intimidad con el cliente
 - Estar presente en el *coaching*
- C. Comunicar con efectividad
 - Escuchar activamente
 - Realizar preguntas potentes
 - Comunicar directamente
- D. Facilitar aprendizaje y resultados
 - Crear consciencia
 - Diseñar acciones
 - Planificar y establecer metas
 - Gestionar progreso y responsabilidad (Launer, 2017)

Con lo anterior el *coaching* trabaja la resignificación de las dificultades, lo que permite disminuir la brecha entre el estado presente y el estado deseado. Así como detectar las representaciones internas de las limitaciones, lo que permite generar cambios en la percepción de éstos, los cuales conlleva a resultados diferentes a los habitados por ellos.

4.1. El *coaching* ontológico en el desempeño del facilitador

El *coaching* ontológico al ser un proceso que busca volver conscientes a sus usuarios de los modelos mentales que poseen, es decir, las historias, creencias y juicios, y como éstas dirigen las acciones que realizan y los resultados obtenidos con la finalidad de cambiarlos, es decir, modificar las ideas limitantes y con ello las acciones que se realizan, de esta manera se obtendrán resultados diferentes a los habituales, lo que conduce a sus usuarios a transformar su realidad.

De igual manera, el proceso de *coaching* se enfoca en clarificar y concretar objetivos para sus usuarios. Para ello, el *coach* se encarga de dirigir el proceso, así como apoyar a los usuarios a trazar un plan de acción para alcanzar los objetivos, a través de la colaboración y confianza.

A través de las competencias del *coach*, el facilitador obtendrá habilidades que le permitirán un desarrollo óptimo de los procesos de justicia restaurativa, es decir, abordar de manera adecuada la carga emocional que presenten las partes, así como concientizar y responsabilizar al ofensor de sus acciones y restituir a la víctima. Esto debido al enfoque que cada proceso tiene, es decir, el facilitador utiliza técnicas comunicacionales con la finalidad de establecer un diálogo entre las partes, así como el reconocimiento de la responsabilidad de sus acciones por parte del ofensor y el empoderamiento de la víctima con el fin de llegar a un acuerdo que repare el daño, en cambio el *coach* enfoca sus habilidades con el fin de volver conscientes a sus usuarios de los modelos mentales que los limitan, así como trazar acciones que permitan el cambio de creencias y fomente el desarrollo de sus usuarios con el fin de sentirse satisfechos de sus resultados obtenidos.

El facilitador-*coach* tendrá la capacidad de que las partes sean conscientes de sus modelos mentales, es decir, en el caso del ofensor, volverlo responsable de las acciones que ha cometido, en el caso de la víctima que éste conozca las razones de la conducta de la víctima, lo que genera empatía entre las partes.

Asimismo, se tiene la habilidad de planificar y establecer objetivos, implementado en los procesos de justicia restaurativa, el facilitador-*coach* apoyará a las partes a que clarifiquen sus intereses y necesidades, dejando a un lado sus posiciones. De igual manera esto conlleva a fomentar la colaboración entre las partes para llegar al acuerdo que ponga fin a la situación por la cual atraviesan.

De esta manera el facilitador-*coach* a través de sus intervenciones le brinda a las partes la oportunidad de desafiar sus creencias, historias, prejuicios, encaminándolos no solamente a llegar a acuerdos que permitan la reparación del daño, sino a una transformación personal, es decir, crear modelos mentales, los cuales les otorgaran una nueva perspectiva de la realidad en que viven, con ello podrán ser capaces de vislumbrar opciones diferentes para las situaciones por las que atraviesan, lo cual culminará en resultados diferentes a los comunes por ellos, lo que les brindará una sensación de satisfacción.

5. Conclusiones

El *coaching* ontológico es un proceso que busca el desarrollo de las personas, esto a través de realizar una introspección y ser consciente de las creencias, juicios e historias que poseen las personas, y como éstas afectan la manera en que se interpreta la realidad. A través de este nuevo enfoque que se tiene de la realidad, las personas las personas se vuelven responsables de las implicaciones que tienen sus acciones y con ello sus resultados serán distintos a los acostumbrados por ellos.

De igual manera, por medio de la intervención del *coaching* se fomenta el trabajo en equipo, esto debido a que se busca esclarecer los objetivos en común que tienen sus usuarios, trazar las estrategias para alcanzarlos y de igual manera generar el compromiso para llevarlos a cabo.

Los procesos de justicia restaurativa tienen como finalidad además de reparar el daño a la víctima, busca que el ofensor reconozca sus acciones y las consecuencias de éstas, de igual manera se pretende restablecer el tejido social, esto debido a la participación de familiares y personas cercanas a los partes del conflicto, así como de miembro de la comunidad. Debido a ello el facilitador debe de contar con una gama de habilidades que le permitan el desarrollo óptimo de estos procesos.

Considerar al *coaching* como una herramienta que utilice el facilitador para llevar a cabo los procesos de justicia restaurativa no solamente le permitirá el desarrollo de éstos, sino que además le brindará habilidades con las cuales será capaz de reconocer los modelos mentales de las partes, es decir, tendrá la capacidad de interpretar las historias de las partes y con ello desafiar sus creencias, esto llevará a las partes realizar una reinterpretación de los hechos.

Asimismo, el facilitador-*coach* tendrá la habilidad de reconocer los intereses por sobre las posiciones de las partes, de esta manera los guiará a esclarecer sus objetivos o necesidades, así como crear estrategias para lograrlo, esto por medio de impulsar la colaboración entre las partes, restaurando con ello la confianza y seguridad, así como las relaciones sociales y la cultura de paz.

6. Bibliografía

- Beorlegui, S. (2017). *El despertar de la conciencia coaching transformacional*. México: LID.
- Britto Ruíz, D. (2010). *Justicia Restaurativa reflexiones sobre la experiencia en Colombia*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Cabrera González, M. S. (2021). Los círculos restaurativos una herramienta para la solución de conflictos. En F. J. Gorjón Gómez, & J. M. Vera Carrera, *La profesión de la mediación* (págs. 319-346). Monterrey: Tirant lo blanch.
- Dandurand, Y., & Griffiths, C. T. (2006). *Manual sobre programas de justicia restaurativa*. Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito. Obtenido de United Nations.
- Forés, N. C. (2015). *Prácticas restaurativas: círculos y conferencias*. España: Sociedad vascavictimologia.
- Gorjón Gómez, F. J., & Sánchez García, A. (2016). *Vademécum de mediación y arbitraje*. México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J., & Steele Garza, J. G. (2020). *Métodos Alternos de Solución de Conflictos* (Tercera ed.). México: Oxford University Press.
- Launer, V. (2017). *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*. España: Pirámide.
- Launer, V., & Cannio, S. (2016). *Prácticas de coaching*. España: LID.
- Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal. (2014). Artículo 4 Título I. México: H. Congreso de la Unión.
- Martín Burgos, M., & Albertoni, R. (2014). *Coaching para trabajar de fábula*. 2014: Vergara.
- McCold, P. (2013). La historia reciente de la justicia restaurativa. Mediación, círculos y conferencias. *Delito y Sociedad*, 9-44.
- Méndez Romero, S. V., & Hernández Jiménez, N. (2020). Justicia restaurativa y sistema interamericano de derechos humanos. *ACDI-Anuario Colombiano de Derecho Internacional*, 47-78.
- Merino Ortiz, C., & Romera Antón, C. (1998). *Conferencias de grupos familiares y sentencias circulares: dos formas ancestrales de resolución de conflictos dentro del paradigma restaurativo*. Eguzkilore, 285-303.
- Muradep, L. (2015). *Coaching para la transformación personal*. Argentina: Granica.
- Oficina del representante especial del secretario general sobre la violencia contra los niños. (2013). *Promover la justicia restaurativa para las niñas, niños y adolescentes*. Estados Unidos de America: Naciones Unidas.
- Ramos Morales, M. L. (2018). Modelos de Justicia Restaurativa. En F. J. Gorgón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 449-456). México: Tirant lo blanch.
- Rodríguez Rodríguez, E., & Pérez Córdova, M. d. (2018). Mecanismos alternativos de solución de controversias en la justicia para adolescentes. En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 91-100). México: Tirant lo blanch.

- Vera Carrera, J. M., & Bravo Garza, A. d. (2018). Conceptualización de los participantes en la mediación penal, civil y familiar. En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 31-44). México: Tirant lo blanch.
- Villa, J. P., & Caperán, J. Á. (2010). *Manual de coaching, como mejorar el rendimiento de las personas*. España: PROFIT Editorial.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Londres: Paidós.
- Zehr, H. (2010). *El pequeño libro de la justicia restaurativa*. Estados Unidos de América: Good Books.