

# **“Construyendo Puentes”**

## **Diálogos restaurativos entre víctimas y delincuentes**

**Una Guía para el establecimiento y ejecución del Programa Construyendo Puentes**



# Construyendo Puentes: Diálogos Restaurativos entre víctimas e infractores



Una Guía para el establecimiento y ejecución del Programa Construyendo Puentes

~

Editores: Gerry Johnstone y Esther Klaassen

## **Con la colaboración de los socios de Construyendo Puentes:**

Iain Brennan, Luís Miguel Graça, Gabriela Kabatova, Marton Magyari, Pedro Marques, Paola Montello, Marcella Reni, Ingrid Steck, Paul Talbot y Maria Cruz Yagüe.

## **Agradecimientos:**

Nos gustaría agradecer a Joost de Jager, coordinador del proyecto, la facilitación hábil y paciente de nuestras discusiones.

También a Tobias Merckle e Ivan Sotirov, cuya ayuda fue imprescindible para iniciar Construyendo Puentes. Y agradecer de un modo especial a Katharina Resch, una figura clave en el establecimiento de Construyendo Puentes, su colaboración.

[2015]



Esta publicación ha sido producida con el apoyo financiero de la Unión Europea a través del proyecto JUST/2013/JPEN/AG. Los contenidos de esta publicación son únicamente responsabilidad de los autores y socios, y en ningún caso puede considerarse que reflejan las opiniones de la Comisión Europea.

## **Contenido**

Prólogo de Daniel W Van Ness

## **Capítulos**

1. Construyendo Puentes: Introducción
2. Información general de Construyendo Puentes
3. Facilitar Construyendo Puentes
4. Reclutar y preparar a los participantes
5. Programa Construyendo Puentes: Modelo de estructura
6. Evaluación y seguimiento

## **Prefacio**

Confraternidad Carcelaria Internacional desarrolló el Proyecto Árbol Sicomoro® (PAS) en 1996 para proporcionar a sus afiliados una forma de incorporar las preocupaciones de las víctimas en la labor de la organización. Lleva las víctimas a prisión a participar en diálogos con pequeños grupos de prisioneros en una discusión facilitada de temas relacionados con la delincuencia y la justicia. No se trata de víctimas y delincuentes relacionados directamente, pero generalmente los delitos son los mismos.

El Proyecto Árbol Sicomoro® (PAS) en la actualidad es llevado a cabo por afiliados de Confraternidad Carcelaria en 34 países en Europa, América Latina, Caribe, África y el Pacífico. Ha sido adaptado en Ruanda, Colombia, y las Islas Salomón para ayudar a esos países a hacer frente a las consecuencias del genocidio y la guerra civil. Los estudios realizados en Inglaterra y Nueva Zelanda han demostrado que el PAS cambia las actitudes de los delincuentes participantes, refiriéndose a que son menos propensos a cometer nuevos delitos. Todavía está pendiente de publicarse la investigación sobre su impacto real en las tasas de reincidencia, y de los efectos sobre las víctimas que participan, aunque hay en marcha proyectos de investigación relativos a ambos temas.

Algunos han cuestionado que el PAS pueda considerarse como un proceso restaurativo, ya que las víctimas y los delincuentes no están relacionados. Nuestra experiencia es que es una manera eficaz de introducir una perspectiva de restauración sobre el delito y la justicia para los presos y las víctimas. También podemos decir que ayuda a algunas de las víctimas a recuperarse de su trauma y da a los prisioneros una nueva comprensión del efecto que el delito tiene en la vida de las víctimas, en sus familias y en sus comunidades. En algunos casos, los participantes del PAS han ido más allá, facilitando encuentros con sus propias víctimas o delincuentes.

Existen importantes diferencias culturales, legales, de regulación y religiosas en los países que utilizan el PAS, y en consecuencia Confraternidad Carcelaria Internacional ha permitido a sus afiliados adaptar el programa según sea necesario. Europa es probablemente la región en la que se han hecho las mayores adaptaciones, debido en parte a la naturaleza altamente estructurada de los reglamentos penitenciarios y el secularismo de muchos países. Sin embargo, el PAS ha ido aumentando en varios países europeos, y esperamos que vaya a crecer aún más como resultado de su participación en el proyecto Construyendo Puentes.

Daniel W. Van Ness  
Director Ejecutivo  
Centro de Justicia y Reconciliación de Confraternidad Carcelaria Internacional

## **Capítulo 1**

### **Construyendo Puentes: Introducción**

El propósito de esta guía es explicar el programa Construyendo Puentes y proporcionar un manual práctico a individuos y organizaciones interesados en desarrollar el programa. La guía es una herramienta de formación en la que se explica paso a paso el contenido y el proceso de desarrollo de Construyendo Puentes.

#### **¿Qué es Construyendo Puentes?**

Es tanto el nombre de un proyecto financiado por la Unión Europea (Building Bridges), que procura establecer un programa de intervención para víctimas y delincuentes, como el nombre del mismo programa. Se puede ampliar la información sobre el proyecto en <http://restorative-justice.eu/bb/>.

Construyendo Puentes reúne a un grupo de víctimas del delito con un grupo de delincuentes en un "diálogo restaurador" y de aprendizaje. En el programa, las víctimas tienen la oportunidad de encontrarse con delincuentes no relacionados (es decir, que no sean los que cometieron el delito en contra ellas) y de ayudarles a comprender cómo la conducta delictiva afecta en realidad a las víctimas. Para las víctimas es una oportunidad para compartir experiencias; para contar la historia del delito cometido sobre ellas mismas, y sus efectos; para experimentar una forma de perdón; para experimentar un diálogo constructivo con delincuentes; para obtener una cierta restauración y curación del daño causado; y obtener un mayor apoyo emocional. Los delincuentes que participan en el programa tienen la oportunidad de entender cómo su conducta delictiva afecta realmente a los demás; de desarrollar más empatía hacia las víctimas de delitos; y la oportunidad de cambiar la perspectiva sobre su comportamiento en el pasado. Son animados a reflexionar sobre valores como el respeto, la empatía y la rendición de cuentas, y los roles que estos podrían desempeñar en sus vidas. También se les brinda la oportunidad de reparar, con un acto simbólico, sus delitos del pasado.

#### **Antecedentes y principales características de Construcción de Puentes**

El proyecto Construyendo Puentes es un trabajo conjunto desarrollado por las organizaciones de Confraternidad Carcelaria Internacional en siete países europeos (República Checa, Alemania, Hungría, Italia, Países Bajos, Portugal y España) y dos instituciones de investigación (Universidad de Hull de Reino Unido y el Instituto Makam Investigation de Austria). El desarrollo del programa implica un esfuerzo para rediseñar y adaptar el Proyecto Árbol Sicomoro® (PAS) para su uso en toda Europa. A continuación vamos a explicar brevemente qué es Confraternidad Carcelaria Internacional, describiremos después el Proyecto Árbol Sicomoro® (PAS) y explicaremos cómo lo desarrolla y adapta el programa Construyendo Puentes.

#### *Confraternidad Carcelaria Internacional*

La Confraternidad Carcelaria fue fundada en 1976 por Charles Colson, tras salir de la cárcel por un delito relacionado con el caso Watergate. Durante su estancia en prisión, Colson se dio cuenta de la importancia del testimonio cristiano en las cárceles y, tras su liberación, formó Confraternidad Carcelaria en los EE.UU., y que fue la base de una organización mundial, Confraternidad Carcelaria Internacional (PFI). Hoy en día, PFI existe en 125 países y es la principal asociación de ministerios cristianos que trabajan en el ámbito de la justicia penal. La característica distintiva del PFI es su énfasis en la combinación de la oración y de las actividades

sociales - como la visita y el apoyo a los presos y sus familias, y la organización de la asistencia jurídica y programas de Justicia Restaurativa – todo ello como respuesta al delito

### *El Proyecto Árbol Sicomoro®*

Confraternidad Carcelaria Internacional desarrolló el PAS en 1996, y el nombre del mismo deriva de la historia bíblica de Zaqueo. Fue puesto a prueba en los Estados Unidos, Inglaterra y Gales, y Nueva Zelanda en 1997, y los manuales del programa se publicaron en 1998. En la actualidad ya está implementado en 34 países, de todos los continentes. Se ejecuta en prisión por voluntarios de la Confraternidad Carcelaria y facilitadores previamente entrenados. Se hacen pequeños grupos, consiste por lo general en 6-8 sesiones de 2-3 horas, y existen dos modalidades para llevarlo a cabo: (i) con igual número de víctimas que de delincuentes; y (ii) otra con más orientación al delincuente, en la que las víctimas participan en tan sólo algunas sesiones. Los objetivos del PAS son satisfacer las necesidades tanto de las víctimas de delitos como de los reclusos, alentándolos a asumir la responsabilidad de sus acciones; lo que les permite empatizar y desarrollar la conciencia de la víctima; también experimentar la confesión, el arrepentimiento, el perdón y la reconciliación con respecto a sus delitos; y finalmente se le invita a pedir disculpas con la participación en actos de restitución simbólica. En cuanto a las víctimas, como objetivos se incluyen ayudar a resolver los problemas originados por el delito cometido contra de ellos; se les brinda la oportunidad de contar sus historias para iniciar un proceso de curación de la herida; de poder estar mejor informados acerca del delito, de los delincuentes y de la Justicia Restaurativa; de ver como los delincuentes se responsabilizan del acto de su ofensor; facilitarles la seguridad de que algo positivo y útil proviene de esta experiencia dañina de la delincuencia, y ayudarles a obtener una sensación de cierre, el perdón y la paz.

PFI permite a sus afiliados adaptar el PAS según necesiten, siempre y cuando las versiones revisadas incluyan siete “elementos esenciales”:

1. Las víctimas y los delincuentes se reúnen para discutir el impacto del crimen y compartir sus historias personales.
2. Los participantes discuten el impacto del delito, la responsabilidad / rendición de cuentas, la confesión, el arrepentimiento y la reconciliación.
3. Un facilitador cristiano ayuda a los participantes a construir una comunidad de apoyo regido por el respeto, la igualdad, la confidencialidad, la participación activa, y la escucha a los demás.
4. El aprendizaje se realiza en gran medida a través de discusiones en pequeños grupos guiados en los que se permite y se anima a participar a todos los participantes.
5. Se invita a los presos participantes a ofrecer actos simbólicos de restitución cuando va terminando el programa.
6. El programa concluye con una celebración pública durante la cual los participantes comparten lo que han aprendido y experimentado.
7. El programa se basa en los principios bíblicos.<sup>1</sup>

### *Justicia Restaurativa*

La idea de la Justicia Restaurativa destaca claramente en el PAS y en Construyendo Puentes. La Justicia Restaurativa es una manera particular de ver y responder al delito. Aunque tiene raíces más antiguas, el movimiento contemporáneo de Justicia Restaurativa surgió en la década de los 70, el interés en esta idea creció rápidamente en la década de los 90, y hoy sistemas de justicia penal en todo el mundo están experimentando con ella. Muy a groso modo, la idea central de la Justicia Restaurativa es que ante las secuelas de un delito se alcanza una mayor justicia no

---

<sup>1</sup> Comunicación de Daniel W. Van Ness, Director Ejecutivo, Centro de Justicia y Reconciliación de Confraternidad Carcelaria Internacional

simplemente por castigar al infractor, sino además fomentando y facilitando que los perpetradores entiendan el daño que su delito ha causado a las víctimas y ayuden a repararlo.<sup>2</sup>

### *Diálogos Restaurativos*

Una idea clave del movimiento de Justicia Restaurativa es que una poderosa forma de lograr el objetivo de reparar el daño causado por el delito es el Diálogo Restaurativo. Este involucra a delincuentes y víctimas en un encuentro cara a cara para llevar a cabo una discusión facilitada sobre las causas del delito y sobre qué se podría hacer para reparar ese daño. Se pone especial énfasis en que sean las víctimas y los delincuentes mismos los que decidan estas cuestiones a través del diálogo, en vez de que sean los expertos y profesionales los que sencillamente les proporcionen respuestas y soluciones. Un objetivo clave del Diálogo Restaurativo es permitir a delincuentes y víctimas llegar a un entendimiento común sobre el daño causado por el delito, y el acuerdo sobre la mejor forma en la que los delincuentes pueden compensar ese daño.

### *Construyendo Puentes*

El PAS tiene un gran potencial para la promoción de la justicia y la restauración del daño como respuesta a la delincuencia. El proyecto Construyendo Puentes se basa en la idea de hacer realidad ese potencial en toda Europa. Para lograrlo emplea las ideas básicas del PAS, pero además hace algunas adaptaciones significativas. Estas son:

- Construyendo Puentes incorpora la investigación científica. Desde el comienzo, el desarrollo práctico del mismo ha sido informado y conformado por los conocimientos más avanzados en lo relativo a Justicia Restaurativa, por una contrastada experiencia de victimización, y por una evaluación específica destinada a identificar los factores que ayudan y que podrían dificultar la implementación exitosa del programa.<sup>3</sup>
- Una de las metas que más nos ha interesado alcanzar durante el desarrollo de Construyendo Puentes ha sido conseguir que sea tan beneficioso para las víctimas participantes como para los delincuentes. Por eso el programa se basa en conocer cómo involucrar a las víctimas en este tipo de intervenciones, y cuáles son las necesidades de las víctimas del delito y el mejor modo de satisfacerlas.
- Construyendo Puentes está diseñado para implementarse en una amplia variedad de escenarios, tanto dentro como fuera de las cárceles.

### **Acerca de esta guía**

Esta guía está destinada a personas y organizaciones que deseen ejecutar el programa Construyendo Puentes. Con el fin de garantizar que se ejecuta de manera efectiva, y de acuerdo con las normas destinadas a garantizar la seguridad y bienestar de todos los que participan en él, es crucial que los involucrados en la organización e implementación del mismo reciban la formación adecuada. Por tanto, recomendamos que cualquier persona que tenga la intención de ejecutar este proyecto entre en contacto con los miembros del equipo de Construyendo Puentes. Sus datos de contacto están disponibles en: <http://restorative-justice.eu/bb/>.

Esta guía constituye la base de la formación en los elementos primordiales del proyecto. Proporciona una visión general sobre Construyendo Puentes (capítulo 2); explica las funciones y responsabilidades de los facilitadores del programa (capítulo 3); explora formas de reclutamiento y preparación de los participantes, víctimas y delincuentes (capítulo 4); fija la estructura básica

---

<sup>2</sup> Para un resumen véase Johnstone, G. *Restorative Justice: Ideas, Values, Debates*, 2ª edición (London: Routledge, 2011).

<sup>3</sup> Los documentos científicos sobre Construyendo Puentes están disponibles en <http://restorative-justice.eu/bb/publications-links/>

de Construyendo Puentes y proporciona las pautas generales para los organizadores del programa (capítulo 5); y hace hincapié en la importancia de la labor de seguimiento, proporcionando sugerencias sobre cómo esto puede organizarse y llevarse a cabo (capítulo 6).

A pesar de que se explican el papel y las responsabilidades de los facilitadores en Construyendo Puentes, esta guía no incluye un programa de formación para facilitadores. Sin embargo, se pueden encontrar disponibles guías de orientación sobre la forma de organizar una formación adecuada en nuestra web <http://restorative-justice.eu/bb/>. Esta web también contiene una selección de los recursos que serán útiles para quienes ejecutan el programa. Las asociaciones de Confraternidad Carcelaria Internacional que deseen ejecutar Construyendo Puentes pueden acceder a los manuales del PAS (Proyecto Árbol Sicomoro) y a otros materiales de Confraternidad Carcelaria Europea (PFE).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> En el momento de esta publicación, PFE está en el proceso de reubicación de su sede. Los datos de contacto, cuando estén disponible se pondrán a disposición en la web indicada de Construyendo Puentes.



## Capítulo 2

### Panorámica de Construyendo Puentes

#### Justicia Restaurativa<sup>5</sup>

Los sistemas penales buscan una "justicia legal", se basan en imponer a los infractores el castigo que se merecen, para tratar por igual a todos los ciudadanos, y respetar los derechos de los sospechosos y delincuentes. Al castigar a los delincuentes, los sistemas penales también deben procurar alcanzar otras metas a más largo plazo, tales como reducir la tendencia y la oportunidad de los delincuentes, incluyendo los potenciales, de cometer nuevos delitos en el futuro. En la medida en que tienen éxito estas tareas, los sistemas penales realizan valiosas funciones sociales: dar una respuesta significativa y justa a los actos delictivos, y crear una mayor seguridad.

Por diversas razones, la mayoría de los sistemas de justicia penal sólo tienen un éxito parcial en estas tareas. Sin embargo, incluso si funcionasen perfectamente, darían respuesta sólo a algunas de las necesidades creadas por los actos delictivos. Los actos delictivos causan grandes daños físicos, psicológicos, financieros y sociales a sus víctimas (directas e indirectas). También dañan la confianza necesaria para que existan unas relaciones sociales saludables entre las personas en la sociedad. Y, posiblemente, incluso aquellos que cometen actos delictivos son a menudo dañados por la experiencia (con independencia de que sean condenados y castigados). Si las personas afectadas por actos delictivos requieren justicia y la curación del daño, la respuesta de la sociedad a la delincuencia tiene que extenderse más allá de la distribución de la "justicia legal". Además, hay que incorporar esfuerzos para reparar ese "daño mayor" causado por el delito.

En reconocimiento a esta necesidad, un poderoso movimiento social ha surgido en las últimas décadas, es la promoción de la Justicia Restaurativa en respuesta a actos delictivos. El principio básico de la Justicia Restaurativa es que a raíz de actos delictivos, la prioridad de la sociedad debe ser asegurar que el daño causado por el delito se repare. Otra idea clave es que la mejor manera de lograr esto es que todas las partes afectadas por un delito se encuentren cara a cara y colectivamente decidan cómo hacer frente a sus consecuencias e implicaciones futuras.

En la práctica, la Justicia Restaurativa tiene una variedad de formas. Las formas más desarrolladas son la mediación penal (Mediación Víctima-Agresor) y 'diálogos restaurativos', en los que un grupo de personas afectadas bastante directamente por un delito forman parte en una reunión con facilitadores (idealmente después de someterse a una preparación intensiva), expresan sus sentimientos acerca de lo que pasó, y contribuyen a la decisión de cómo el delito debe ser tratado - con énfasis en los resultados de la reparación. En casi todos los discursos sobre la discusión política penal de la Justicia Restaurativa, con razón, se han centrado en las formas Mediación Víctima-Agresor y 'diálogos restaurativos'. Sin embargo, los esfuerzos para lograr una experiencia de Justicia Restaurativa para las personas afectadas por actos delictivos toman muchas otras formas. Una de ellas es el Proyecto Árbol Sicomoro® (PAS).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Los estudios sobre Justicia Restaurativa son amplios. Para un resumen y una crítica discusión sobre los temas claves, véase Johnstone, G. *Restorative Justice: Ideas, Values, Debates*, 2ª edición (London: Routledge, 2011). Johnstone, G. (ed.), *A Restorative Justice Reader* (London: Routledge, 2013) es una colección sobre las lecturas esenciales en este tema.

<sup>6</sup> PAS es uno de los muchos esfuerzos para traer la Justicia Restaurativa a las prisiones y a los presos. Para un resumen véase Johnstone, G. (2014) *Restorative Justice in Prisons: Methods, Approaches and Effectiveness*, Council of Europe, PC-CP/docs 2014/PC-CP(2014)17e rev, available at <http://www.coe.int/t/DGHL/STANDARDSETTING/PRISONS/PCCP%20documents%202014/PC->

## **El Proyecto Árbol Sicomoro® – La base conceptual de Construyendo Puentes**

El programa Construyendo Puentes se basa en los conceptos fundamentales del Proyecto Árbol del Sicómoro (PAS), un programa de justicia restaurativa originalmente diseñado para desarrollarlo en prisiones con grupos de agresores, víctimas y voluntarios, y que es ofrecido por los afiliados de Confraternidad Carcelaria Internacional, organización de alcance mundial. El programa PAS siempre ha puesto énfasis en contar con víctimas reales involucradas en el proceso de Justicia Restaurativa, aunque el número de víctimas involucrado y la extensión de su participación varían en diferentes partes del mundo. Probablemente es útil pensar en estas variaciones como existentes en un proceso continuo. En algunos casos, se cuenta con una víctima para una sesión del curso. En otros casos, participan el mismo número de víctimas y agresores, y las víctimas asisten a varias sesiones, e incluso a todas (Como veremos, la aspiración de Construyendo Puentes este último modelo como el punto de partida/meta).

Aunque los modelos del PAS son diversos en su aplicación, todos siguen una estructura de núcleo, centrándose en ayudar a los agresores a saber más sobre los efectos de la delincuencia en las vidas de los implicados, especialmente en la vida de las víctimas. PAS ayuda a los delincuentes a aprender a asumir la responsabilidad de sus actos y a dar pasos orientados a la restauración de los daños causados por su delito. Los temas principales de un modelo del PAS son:

- La Justicia Restaurativa – Introducción
- ¿Qué es delito, quién está involucrado, y quién afectado?
- Asumir la responsabilidad
- Confesión
- El perdón y la reconciliación
- Acto de reparación del daño(simbólico)

Durante la implementación del PAS la víctima (que no es una víctima directa de cualquiera de los delincuentes que participan) viene a compartir su experiencia personal con el delito, y los sentimientos y situaciones que siguen como consecuencia de ese delito. Las investigaciones realizadas con los participantes y facilitadores en el ámbito del proyecto Construyendo Puentes muestran que la historia que comparte la víctima parece ser una poderosa herramienta para que los agresores puedan reconocer y entender los efectos reales de la delincuencia. Las investigaciones también muestran que ese intercambio significa mucho para las víctimas involucradas. Se percibe que durante la implantación del PAS, las víctimas sienten a menudo que es la primera vez que han tenido la oportunidad de hablar con agresores, y de tener así voz en el sistema de justicia penal. Durante los muchos años que el PAS ha sido ejecutado, las víctimas a menudo han expresado que el programa les ha ayudado a dejar de lado un montón de sentimientos negativos. Crucial para esto es que con ello experimentan el ver a los delincuentes como personas dispuestas a escucharles y a pedir perdón por lo que pasó. Descubren que los delincuentes son seres humanos con una vida y una historia. La imagen estereotipada de "criminal" que tenían en su mente tiende a desaparecer y adquieren una imagen más humanizada. Los estudios realizados en el marco del proyecto Construyendo Puentes subrayan la afirmación de que la curación es a menudo tan fuerte que después de participar en varias sesiones la víctima no se siente como una víctima más tiempo y empieza a pensar en 'seguir adelante'.

### **Construyendo Puentes**

Construyendo Puentes es un proyecto que busca desarrollar el Proyecto del Árbol Sicómoro con el fin de crear más y mejores oportunidades de elaborar diálogos de restaurativos entre víctimas y delincuentes. El proyecto pretende crear oportunidades para que las víctimas puedan compartir sus experiencias personales y tener voz propia en el sistema penal. En Construyendo Puentes, se enfatiza una de las ideas fundacionales del PAS: las víctimas no son sólo un medio para llegar a los presos con el fin de ayudarles a desarrollar más empatía; más bien, las víctimas están involucradas como personas que merecen y necesitan la oportunidad de participar en un proceso restaurativo de las consecuencias de la delincuencia. Se ofrece a las víctimas la oportunidad de trabajar en la restauración de esos daños y en la reconciliación. En base a las experiencias de elaboración de muchos programas del PAS en el pasado, la esperanza y la expectativa es que Construyendo Puentes contribuirá al bienestar de las víctimas y tener la perspectiva de una vida restaurada y mejor. En el proceso de investigación del proyecto Construyendo Puentes, vamos a tratar de determinar si esto sucede y en qué medida se produce. También esperamos que la curación del daño a través de los diálogos de restaurativos entre víctimas y delincuentes se pueda alcanzar en otros entornos, como los círculos de paz en comunidades locales. De ahí que Construyendo Puentes también puede organizarse fuera de las cárceles, y en el proyecto vamos a tratar de evaluar los efectos restaurativos en estos casos.

Construyendo Puentes agregará elementos del ya existente PAS con el fin de proporcionar más orientación sobre apoyo a las víctimas. ¿Cómo consigue Construyendo Puentes que desde el PAS la víctima pueda estar mejor orientada? La principal manera es que Construyendo Puentes será fiel al ideal del PAS de que las víctimas y los delincuentes participarán en igual número en todas las sesiones. Construyendo Puentes tratará de centrarse más intensamente en las víctimas, desarrollar herramientas para atraerlas al programa, proporcionarles apoyo y permitir a los países de la UE ejecutar un programa con el mismo número de víctimas que de delincuentes. Esto creará una mayor interacción entre las víctimas y los delincuentes y más posibilidades para apoyar a todos los participantes en su propio proceso. Esta composición del grupo de participantes posibilita sustantivas mejoras. Construyendo Puentes hará tanto énfasis en la historia de las víctimas y su proceso de sanación y restauración, como en los delincuentes, su comportamiento y proceso de restauración. También agregará más orientación y apoyo emocional a las víctimas que participan. Sus necesidades y preguntas serán satisfechas, ya sea en el programa dentro de la cárcel como en los círculos de paz de una comunidad local. Construyendo Puentes orientará y formará a los facilitadores sobre cómo hacer la preparación y la atención posterior a víctima y a agresor. El siguiente diagrama (Figura 1) representa las metas de Construyendo Puentes con respecto a las víctimas.

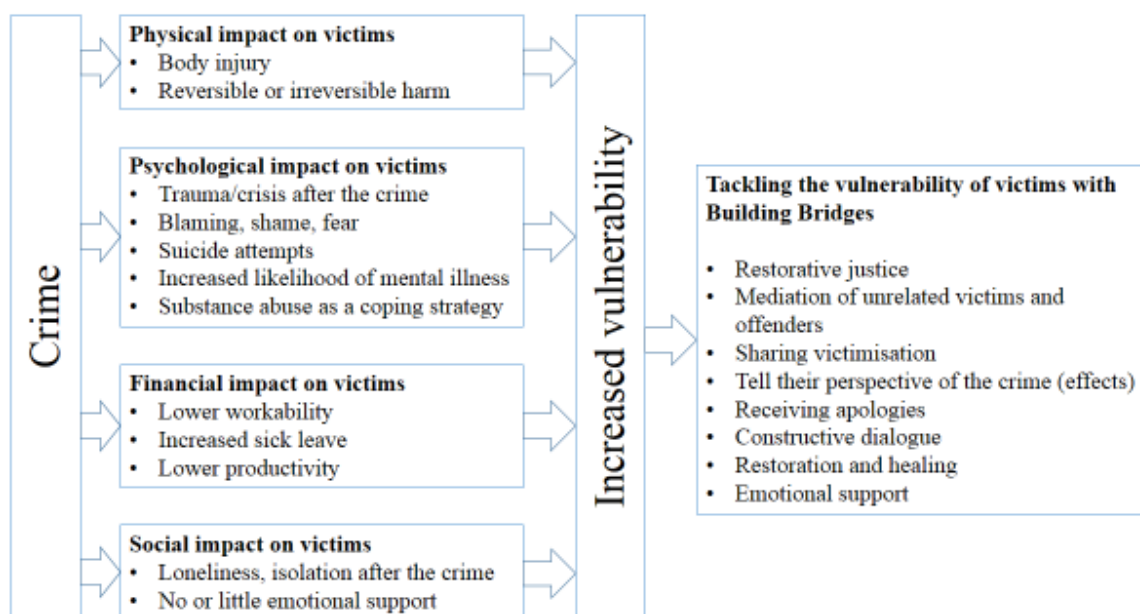


Figura 1: Modelo de Lógica para Construyendo Puentes

### Garantía de la calidad en Construyendo Puentes

En la ejecución del programa es esencial realizar los siguientes mecanismos:

- Asegurarse salvaguardar el bienestar de todos los participantes en el programa;
- Asegurar que los valores fundamentales de Construyendo Puentes se respeten en todo momento;
- Garantizar que las autoridades de la prisión (donde se ejecuta en la cárcel) y el público tienen confianza en el programa;
- Asegurar que los resultados son monitoreados y registrados de manera sistemática, con lo que el éxito del programa se pueda demostrar.

Como parte del proyecto Construyendo Puentes, las directrices sobre la garantía de calidad están disponibles en su web.

### Construyendo Puentes: Objetivos del Proyecto

Construyendo Puentes es creación de un consorcio de Prison Fellowship en siete países europeos, y dos instituciones de investigación. El proyecto es apoyado por una Comisión de Acción y Garantía de la UE JUST / 2013 / JPEN / AG / 4479.

El programa cuenta con una serie de objetivos a largo, medio y corto plazo:

Objetivos a largo plazo

- Promover el apoyo a las víctimas, en especial el apoyo emocional y la restauración del daño.
- Promover la Justicia Restaurativa en Europa a través de encuentros entre víctimas y delincuentes.
- Contribuir socialmente a crear comunidades más justas en Europa.
- Contribuir a la participación de las víctimas en los programas de víctima-delincuente en Europa.
- Contribuir a trabajar en un cambio de los sistemas de valores de los delincuentes en cuanto a las secuelas del crimen.

### Objetivos a medio plazo

- La transferencia de una metodología eficaz (PAS) y seguir desarrollando Construyendo Puentes como apoyo a las víctimas en los diferentes países y contextos europeos.
- Capacitar mediadores víctima-agresor y facilitadores, consejeros, psicólogos de prisiones, trabajadores sociales y otros, para apoyar a las víctimas en el proceso de restauración.
- Formación de todos ellos en la metodología de Construcción de Puentes.

### Los objetivos a corto plazo

- Implementación del proyecto Construyendo Puentes en las cárceles europeas experimentando en 14 programas.
- Realizar un riguroso proceso de evaluación del proyecto para determinar la viabilidad en diferentes contextos dentro y fuera de las cárceles en Europa.
- Compartir y difundir el conocimiento acerca de la metodología de Construcción de Puentes.
- Escribir un libro sobre los encuentros entre víctimas y delincuentes que se llevarán a cabo.

## **Capítulo 3**

### **Facilitar Construyendo Puentes**

Cada programa de Construyendo Puentes es dirigido por un facilitador, asistido por uno o más co-facilitadores. En este capítulo explicamos los roles del facilitador y del co-facilitador, y los atributos, conocimientos, aptitudes y experiencia que requieren.

#### **Facilitadores: Roles y responsabilidades**

Las funciones básicas del facilitador son:

- liderar el grupo a través de una serie de temas;
- fomentar y facilitar una comunicación abierta y un diálogo constructivo entre los participantes, permitiéndoles expresar sus pensamientos y sentimientos, compartir sus experiencias, y hablar de sus problemas;
- asegurarse de que el ambiente del programa es confiable, seguro y da el apoyo adecuado;
- promover la diversidad e igualdad de oportunidades;
- mantener y asegurar la confidencialidad;
- facilitar a los participantes la información adecuada sobre las fuentes de apoyo;
- liderar el equipo de trabajo del programa Construyendo Puentes, asignar tareas dentro del equipo y procurar a los co-facilitadores un apoyo y una supervisión efectiva;
- recopilar y hacer un uso efectivo del *feedback* dado por los facilitadores y co-facilitadores.

A continuación se desglosa de forma más detallada el rol del facilitador:

#### *Liderar el grupo a través de los temas*

El facilitador es responsable de la organización de cada sesión del programa Construyendo Puentes, de acuerdo a la estructura del programa elegida. Esto incluye asegurar que existe un plan claro y predeterminado para cada sesión, que se cuenta con los materiales suficientes, y que cada sesión se gestiona eficazmente.

#### *Facilitar el diálogo restaurativo*

La comunicación y el diálogo son el corazón de Construyendo Puentes. Para que esto se cumpla, el líder del programa debe:

- explicar las reglas básicas de participación y comunicación y asegurar su cumplimiento;
- fomentar y facilitar a todos los miembros a participar en las sesiones con el nivel adecuado de preparación;
- asegurarse de que todas las comunicaciones son respetuosas – que la gente hable con respeto y, más aún, escuchar con respeto.

#### *Un ambiente seguro y de apoyo*

El programa Construyendo Puentes debe desarrollarse en un ambiente adecuado, seguro y de apoyo. El equipo debe crear un ambiente de apoyo con respecto a la atmósfera, la escucha y el cara a cara entre los participantes. Es responsabilidad del facilitador el asegurarse de que los preparativos se hacen de forma adecuada para proteger al grupo y sus miembros. Esto incluye

tener en una estrategia clara y un procedimiento para el manejo de situaciones de crisis en las sesiones.<sup>7</sup>

#### *Diversidad e igualdad de oportunidades*

Es responsabilidad del facilitador el asegurar que las políticas de Construyendo Puentes sobre diversidad e igualdad de oportunidades se cumplen a lo largo de todo el programa.<sup>8</sup>

#### *Confidencialidad*

Las responsabilidades del facilitador incluyen el asegurar que la política de confidencialidad de Construyendo Puentes se explica a los participantes y se cumple a lo largo de todas las sesiones del programa.<sup>9</sup> El facilitador debe asegurarse de que cualquier información digital o física sobre las sesiones del grupo, es almacenada de forma segura cumpliendo con los requisitos de confidencialidad. Algunos centros penitenciarios solicitan informes de comportamiento de los participantes; si este fuera el caso, esto debe quedar claro al comienzo del programa.

#### *Información sobre otras fuentes de apoyo*

El facilitador debe reunir dos manuales a las fuentes de apoyo para que los participantes puedan acceder localmente: una para las víctimas y otra para los infractores. Esta información debería estar accesible durante todo el programa.

#### *Feedback*

El facilitador debe asegurarse de que se hace un feedback de los participantes después de cada sesión del programa y que se analice para tenerlo en cuenta para las siguientes sesiones.

#### *Supervisión y apoyo de los co-facilitadores*

Los facilitadores deben proporcionar a los co-facilitadores una supervisión y apoyo efectivos, y estimularles para adquirir los conocimientos, las habilidades y la experiencia que necesitarán para poder liderar el programa. Es necesario que exista una división de tareas durante el programa para que la colaboración sea más fluida. El facilitador desempeña el rol de líder.

### **Co-facilitadores**

Se recomienda que los facilitadores tengan, al menos, un co-facilitador que les asista. El rol del co-facilitador es ayudar, de forma apropiada, en todos los aspectos.

El co-facilitador asumirá la completa responsabilidad del grupo si, por cualquier razón, el facilitador tiene que abandonar la sesión (si hay más de un co-facilitador, aquél que vaya a adoptar el rol de facilitador tiene que haber sido claramente designado con anterioridad). En muchos casos, los co-facilitadores son líderes de las conversaciones en pequeños grupos. Para asegurarse de que lo hacen de forma adecuada, deben estar bien formados en el fondo y contenido de los temas tan bien como el propio facilitador.

### **Atributos principales, conocimiento y habilidades que todo facilitador debe poseer**

Los facilitadores y co-facilitadores necesitan estar comprometidos con los principios básicos y los valores subyacentes de Construyendo Puentes (véase capítulo 2). Además, se requiere una serie de atributos y habilidades, especialmente:

- la habilidad comunicativa, incluyendo habilidades de escucha;

---

<sup>7</sup> La guía sobre el cuidado y protección está disponible en la página web del proyecto.

<sup>8</sup> Esta política está disponible en la página web del Proyecto.

<sup>9</sup> Esta política está disponible en la página web del Proyecto.

- la excelente planificación y capacidad de organización, incluyendo la habilidad de trabajar como parte de un equipo y de liderarlo;
- la habilidad de analizar y evaluar el desempeño (incluyendo el suyo propio) y el progreso;
- tener la mente abierta, incluyendo los procesos de pensamiento flexibles y la habilidad de pensar y actuar sin juzgar;
- el compromiso de aprender;
- un alto grado de conciencia sobre problemas de seguridad;
- un fuerte sentido de la responsabilidad personal.

Las personas con los atributos y las habilidades indicadas anteriormente pueden encontrarse en numerosos lugares. Crucialmente, los facilitadores no necesitan tener ninguna cualificación en particular o estatus profesional determinado, ni tener experiencia en el ámbito de la justicia criminal, ni ningún conocimiento especializado (criminología, victimología, justicia restaurativa, etc.). Lo que es importante es que puedan proporcionar evidencias de que poseen los atributos y habilidades mencionados y que están dispuestos y son capaces de adquirir cualquier conocimiento especializado que necesiten.

Construyendo Puentes – estando basado en los principios de la Justicia Restaurativa – tiene una naturaleza diferente al del apoyo a las víctimas e infractores. Parte de la idea de Construyendo Puentes es aprovechar los “recursos” infratilizados que existen en las comunidades para proporcionar apoyo a las víctimas de la delincuencia y apoyo y responsabilidad de los infractores del delito. Otra idea crucial es la de “construir un puente” entre la comunidad y los centros penitenciarios (y otros establecimientos en los que se pueden encontrar infractores de delitos). Por lo tanto, el rol del facilitador puede ser representado por cualquier persona, independientemente de su situación profesional. Los factores clave que determinan la idoneidad de una persona para facilitar un programa de Construyendo Puentes son su motivación, compromiso, estar en posesión de las habilidades y atributos mencionados anteriormente, y la voluntad de participar en un curso de formación para desempeñar su rol de forma eficaz.

### **Reclutando y formando facilitadores y co-facilitadores**

El reclutamiento puede realizarse de diferentes maneras. Entre ellas se incluyen:

- encontrar personas que sean voluntarios de su organización;
- colocar anuncios en los periódicos, revistas y otras formas de comunicación que use su organización;
- reclutamiento personal, cuando conozca a personas adecuadas;
- tener un “banco de voluntarios”;
- aproximación a miembros de profesiones específicas que puedan tener buenas habilidades de facilitación (como profesores o trabajadores sociales).

El reclutamiento debe incluir formularios de solicitud, entrevistas personales y contratos formalizados.

Una vez se han seleccionado a los facilitadores y co-facilitadores, estos deben de ser formados cubriendo ciertos temas como:

- Justicia Restaurativa;
- Construyendo Puentes;



- “¿Quién soy y como líder del programa?”;
- Cuestiones prácticas (ICT, material del programa, qué se ha de saber a la hora de entrar en una prisión, formularios de evaluación, preparación con el resto del equipo);
- Escribir reflexiones y evaluaciones;
- Trabajar en grupos, especialmente con víctimas e infractores (tipo de participantes, dinámicas de grupo, y roles en el liderazgo). Hacer uso de juegos de rol y uso de recursos audiovisuales;
- Presentar temas/enseñanzas.

## **Capítulo 4**

### **Reclutando y preparando a los participantes**

Con el fin de poder llevar a cabo el programa Construyendo Puentes, se necesita un grupo adecuado de víctimas y delincuentes. El organizador del programa debería designar una persona, o un grupo pequeño de personas, cuya responsabilidad será la de reclutar estos participantes. Aunque varios aspectos del proceso de reclutamiento deberían hacerse cuanto antes, los participantes individuales no deberían ser contactados ni registrados hasta que el organizador del programa esté seguro de que se puede desarrollar el programa. Esto se debe a que una vez la víctima o el delincuente se han comprometido a formar parte del programa de Construyendo Puentes, cancelar o retrasar el programa puede ser algo perjudicial para ellos.

Una vez que los participantes han sido reclutados, tienen que ser preparados cuidadosamente para el proceso. Uno de los temas claves que se extrajeron de los informes de evaluación sobre la justicia restaurativa es que cuanto más a fondo se prepara a los participantes, mayor será la probabilidad de que el programa de buenos resultados.<sup>10</sup> Por lo tanto, una vez más, los organizadores del programa deberán designar a una persona o grupo de personas responsables de esta preparación y de un plan de preparación que debe estar claro antes de que se alisten los participantes.

En este capítulo, se describe primero el proceso de reclutamiento y preparación de las víctimas, y después el proceso de reclutamiento y preparación de los delincuentes. Sin embargo, ya que uno de los principales retos a los que se enfrenta el proyecto Construyendo Puentes es el de cómo extender los beneficios de programas como el del Árbol Sicomoro a más víctimas, se entrará más en detalle en este tema.

#### **Víctimas**

##### *Primer contacto y valoración*

El programa Construyendo Puentes se ha diseñado para personas cuyas vidas han sido drásticamente afectadas por el delito cometido contra ellas, quienes se han recuperado de una experiencia inicial (a veces llamada la fase de 'retroceso'), y que ahora necesitan apoyo para pasar a las siguientes etapas de la recuperación de la experiencia de victimización.<sup>11</sup> Es importante evaluar cuidadosamente si las víctimas están preparadas, en función de su estado emocional, a participar en Construyendo Puentes. Tal evaluación determinará la naturaleza y la cantidad de preparación que necesitará la víctima con el fin de que entre a formar parte del programa de forma segura y saque beneficio de él. Una lista de evaluación, diseñada para ayudar a los facilitadores/organizadores del programa con el primer contacto con las víctimas para obtener la información que ayudará a determinar su preparación para el programa y lo que es necesario para instruirlos, ha sido ideada por el equipo del proyecto y está disponible en la página web de Construyendo Puentes. Seguidamente, nos centraremos en algunas cuestiones clave.

---

<sup>10</sup> Ver, por ejemplo, Naciones Unidas, Oficina de Drogas y Crimen, *Handbook of Restorative Justice Programmes* (Vienna, 2006), especialmente el capítulo 5, disponible en [http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/06-56290\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/06-56290_Ebook.pdf).

<sup>11</sup> Para tener una visión de la experiencia de víctimas de delitos y de las fases que intervienen en la recuperación de esta experiencia, ver capítulo 2 del libro de Howard Zehr *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice, 3<sup>rd</sup> edition* (Scottsdale, PA: Herald Press, 2005). Este capítulo, incluso el libro entero, debería ser un referente para todo aquél interesado en organizar y poner en marcha el programa de Construyendo Puentes.

La actitud de las víctimas con los delincuentes puede variar. Algunas víctimas pueden aparentar estar en un estado mental vegetativo, y expresar agresividad u hostilidad hacia ellos. Este no es impedimento para la participación de la víctima, y para que se puedan cumplir las dos grandes reglas básicas del Programa Construyendo Puentes:

1. Todo lo que se diga durante el programa Construyendo Puentes es confidencial.
2. Los participantes deberán tener respeto hacia el resto de participantes todo el tiempo.

De modo que las víctimas que se encuentren en un estado “vegetativo” mental pueden ser adecuadas para el programa, pero necesitarán mucha preparación. Las mismas consideraciones serán aplicadas a las víctimas que quieran encontrarse con los delincuentes con el fin de enseñarles lo malo que fue su comportamiento. En general, es importante tener en cuenta que Construyendo Puentes no busca necesariamente gente con actitud de perdonar, o quienes quieran formar parte del programa por razones puramente altruistas. Después de todo, el propósito central del programa es ayudar a cambiar a aquellos que forman parte de él.

Una cuestión muy diferente que puede surgir en el primer contacto con las víctimas es que éstas tienden a minimizar los efectos que el delito sobre ellas, o incluso considerar que se lo merecen sean cuales sean las consecuencias que sufrieron. Una vez más, es crucial entender que el delito a veces afecta a las víctimas de formas complejas.<sup>12</sup> Las víctimas pueden seguir confundidas sobre cómo se sienten por lo que ha pasado, o encontrar complicado expresar sus verdaderos pensamientos y sentimientos. La cuestión general es ésta: vale la pena emplear el tiempo con las víctimas, con el fin de determinar su nivel de preparación para el programa de Construyendo Puentes y cuánta más preparación van a necesitar.

Algo que puede llegar a ser evidente en el contacto inicial con algunas víctimas es que son propensas a expresar actitudes perjudiciales hacia los demás (ej. Expresar racismo o actitudes sexistas, o mostrar condescendencia hacia personas con discapacidades). Aquí, la pregunta crucial que debemos hacernos es si las víctimas están, con una cuidadosa preparación, preparadas para acatar las normas establecidas anteriormente. El propósito de evaluar el estado emocional de las víctimas *no* es elegir a las víctimas con las actitudes “correctas” para que formen parte del programa. Sólo aquellas que no estén de acuerdo, o que se prevea que sean incapaces de cumplir con las reglas básicas, incluso tras una amplia preparación, deberían ser consideradas como no aptas.

Otra cuestión que hay que considerar cuidadosamente es el riesgo reconocible de *re-traumatización*. Esto puede ocurrir cuando las emociones que aún están “demasiado recientes” surgen en la entrevista preparatoria. Además, si la experiencia del delito no se ha procesado aún, y las víctimas tienen demasiadas preguntas, puede que necesiten otras formas de apoyo antes de que puedan empezar con seguridad en el programa Construyendo Puentes.

Si víctimas de delitos sexuales quisieran formar parte del programa Construyendo Puentes, es necesario considerar cuidadosamente cómo podrían afectar sus historias a los ofensores, y también qué otros modos de apoyo se necesitarán proporcionar. Existen diversas razones para esto: (1) los delincuentes tienden a menospreciar a los delincuentes sexuales, y al escuchar la historia de una víctima de un delito sexual es difícil para ellos relatar que a sus propios delitos;(2) con respecto a los delincuentes sexuales, escuchar a una víctima que ha sufrido un crimen similar podría ayudar, pero a menudo para esos delincuentes es difícil ver qué hicieron

---

<sup>12</sup> Zehr, *Changing Lenses*, capítulo 2 (ver pie de nota 16 para cita completa)

mal, por lo que puede acarrear consecuencias negativas para las dinámicas de grupo; (3) las víctimas de delitos sexuales necesitan un apoyo específico que el programa Construyendo Puentes es incapaz de proporcionar. Por lo tanto, se necesitarán encontrar y proporcionar formas adicionales para dar un apoyo apropiado, de manera paralela al programa.

### *Reclutando Víctimas*

Reclutar víctimas adecuadas es uno de los mayores retos a los que se enfrenta cualquiera que busque organizar un programa de Construyendo Puentes. Es importante ser imaginativo y creativo en el enfoque de reclutamiento, al mismo tiempo que se respetan los límites de la ética. Es importante respetar los derechos de las víctimas que o quieren ser contactadas, o aquellas que dejan claro que no están interesadas en formar parte del programa. Fundamentalmente, Construyendo Puentes trabaja sobre el principio de la participación *voluntaria*. Las víctimas deben tomar la libre decisión de si van a participar o no. A continuación se muestran algunos de los métodos típicos de reclutamiento de víctimas usados por los organizadores del programa (O.P):

#### **a Auto-remisión**

Una víctima se apunta por sí misma al programa. Por ejemplo, una puede ponerse en contacto con el organizador de Construyendo Puentes tras haber escuchado sobre el programa en los medios de comunicación, un artículo, o cualquier otra actividad de difusión. Para maximizar el poder de reclutamiento de las víctimas por este camino, es crucial que la víctima pueda ponerse en contacto con el organizador del programa, y esto será posible si tiene acceso a los datos necesarios para ello (e-mail, teléfono/s, cartas, etc.)

#### **b Contacto Personal**

En esta opción, los organizadores del programa contactan de forma individual con víctimas que pueden ser conocidas por los miembros del personal, diciéndoles que aún se siguen buscando víctimas que quieran participar en el programa actual.

#### **c Selección a partir de un grupo ya conocido de víctimas**

Algunos organizadores tienen grupos de víctimas con las que trabajan frecuentemente. Alguna de las ventajas de este método incluye el hecho de que los organizadores conocen perfectamente a las víctimas y el trabajo de preparación puede reducirse al mínimo. Sin embargo, el exceso de confianza en este método tiene un inconveniente significativo: uno de los principales objetivos de Construyendo Puentes es proporcionar consuelo y justicia al mayor número de víctimas de delitos posible. Este objetivo claramente no se logrará si se incluyen pequeños grupos de víctimas que ya han experimentado los efectos de restauración del programa.

#### **d Cuerpos profesionales de referencia**

Un cuerpo profesional, como la policía o miembros de judicatura, envían a la víctima a intermediarios, como asociaciones de víctimas o una red de profesionales para facilitadores, y los intermediarios contactan entonces con el organizador del programa con intención de organizar con ellos un encuentro con la víctima. Puede resultar útil intentar conseguir acuerdos de cooperación con dichos cuerpos.

#### **e El boca a boca**

Es una forma directa de dar a conocer el programa. Cuando una persona que ha participado como víctima le cuenta a otra sus experiencias.

## **f Conferencias/eventos para víctimas**

Algunos organizadores asisten a eventos o conferencias para las víctimas o visitan asociaciones de víctimas para reclutarlas allí.

Los facilitadores pueden, sin embargo, encarar dificultades, incluyendo la falta de contacto o de apoyo por parte de las asociaciones de víctimas. Algunos de ellos pueden confiar en exceso en las relaciones informales con profesionales individuales del campo terapéutico o del apoyo a las víctimas. Por lo tanto, es fundamental que los organizadores del programa y los facilitadores busquen desarrollar contactos estables con las asociaciones de víctimas, estableciendo acuerdos escritos con ellas, intentando trabajar para obtener un beneficio mutuo y lograr unas estructuras de cooperación más estrechas.

### *Preparar a las víctimas*

Como ya se dijo anteriormente, la preparación de las víctimas es un elemento esencial del programa Construyendo Puentes. Una lista de preparación, diseñada para asistir a los facilitadores u organizadores en la preparación de las víctimas para el programa, ha sido ideada por el equipo del Proyecto y está disponible en la página web de Construyendo Puentes. A continuación, nos centraremos en algunas cuestiones clave.

Existen dos niveles de preparación:

- El proceso de preparación se realiza con un solo encuentro con la víctima (preparación selectiva).
- El proceso de preparación se realiza con múltiples encuentros con la víctima (preparación intensa).

Los métodos de preparación pueden incluir entrevistas, llamadas telefónicas, o encuentros individuales/múltiples. Si se realizan diversos encuentros, no suelen ser más de tres.

Los principales propósitos del trabajo de preparación con las víctimas son:

- cerciorarse de que las víctimas entienden la naturaleza del programa, lo que puede y no puede ofrecerles, y cuál será su rol;
- evaluar sus expectativas respecto al programa;
- responder a cualquier duda que puedan tener sobre el programa.

## **Delincuentes**

### *Contacto y valoración*

Con pocas excepciones (ver más abajo) el programa Construyendo Puentes es apto para casi cualquier tipo de transgresor. La consideración clave en el reclutamiento de los victimarios es que se debe informar de que la participación es voluntaria. El propósito de Construyendo Puentes debe explicarse detenidamente a los victimarios. En particular, debería reconocerse que muchos delincuentes pueden estar inquietos por formar parte del programa, y especialmente en su enfrentamiento con las víctimas de delitos. Por lo tanto, es importante hacerles entender cuál es el propósito del programa, y también cuál no lo es. Los victimarios tienen que entender que las víctimas no están formando parte del programa para castigarles o para buscar venganza. Debe explicarse que el propósito del programa es ayudarles a reflexionar sobre su comportamiento delictivo pasado, obtener un mayor entendimiento de su impacto en las víctimas, y hablar sobre lo que se podría hacer para reparar y arreglar la situación.

Necesitan entender igualmente que el programa será un reto, pero también un apoyo. Es crucial, en el proceso de reclutamiento, que los victimarios tengan la oportunidad de preguntar sus dudas sobre el proceso y que les sean contestadas.

Al igual que los demás participantes, los victimarios deben estar de acuerdo, y demostrar que están dispuestos a cumplir con las dos reglas del programa Construyendo Puentes:

1. Todo lo dicho durante el programa de Construyendo Puentes es confidencial.
2. Los participantes deben mostrar *respeto* hacia el resto de participantes todo el tiempo.

Una preocupación clave de Construyendo Puentes es prevenir la re-victimización, de modo que los victimarios deben ser cuidadosamente evaluados y preparados para asegurarse de que esto no ocurra.

Se necesita una atención muy especial cuando los transgresores que quieren formar parte del programa pueden no ser, por razones de desórdenes mentales o emocionales, aptos para unirse de forma segura. El principio de diversidad e igualdad de oportunidades tiene que ser considerado junto a la preocupación sobre la seguridad de todos los participantes y los riesgos de re-traumatización de las víctimas.

Los delincuentes sexuales no son generalmente aptos para el programa Construyendo Puentes, a menos que el programa se haya diseñado especialmente para este tipo de agresores y que los voluntarios hayan recibido una formación especial para ejercer de facilitadores. Un grupo en el que haya una minoría de agresores sexuales puede resultar problemático.

#### *Reclutar delincuentes*

Los métodos de reclutamiento de delincuentes para participar en el programa Construyendo Puentes pueden variar, dependiendo de si el programa tendrá lugar dentro de la prisión (u otro tipo de centro de cumplimiento) o como círculos de paz (fuera de la prisión).

#### *Reclutar delincuentes dentro de la cárcel*

Con el fin de reclutar a los internos es necesario trabajar en cooperación con las autoridades penitenciarias. El primer paso es por lo general hablar con la persona al cargo de la cárcel, al mismo tiempo que se solicita permiso para llevar a cabo el programa dentro de la prisión.

En la búsqueda de participantes, es conveniente pedir consejo y apoyo a los profesionales que trabajan en la cárcel (especialmente psicólogos, educadores, y capellanes). Los métodos de reclutamiento pueden incluir:

- hacer una presentación del programa para un grupo de internos;
- uso de folletos y posters;
- una reseña en el libro de los educadores/formadores (donde los internos pueden elegir cursos) si existiera;
- pedir a los que ya hayan participado con anterioridad que hablen a cerca de lo que les aportó el programa.

#### *Reclutar delincuentes fuera de la cárcel*

Para aquellos programas que se realicen fuera de las cárceles, puede ser más complicado contactar con los victimarios y persuadirles de participar. Por consiguiente, es importante establecer fuertes lazos con las agencias que tienen más contacto con los ex prisioneros. Éstas incluyen:

- asociaciones responsables del cuidado y reinserción de los ex convictos;
- servicios de reinserción;
- organizaciones de asistencia social;
- aquellos que realicen programas de seguimiento.

Una vez que se ha conseguido el contacto con los ex prisioneros, se deben de usar unos métodos similares a los utilizados para reclutar delincuentes dentro de la prisión.

### *Preparar a los delincuentes*

Se ha aprendido mucho del proyecto del Árbol Sicomoro sobre cuál es la mejor manera de preparar a victimarios para programas como el de Construyendo Puentes. Las siguientes orientaciones se basan en esa experiencia.<sup>13</sup>

- Los delincuentes deberían tener la oportunidad de reunirse con el facilitador y exponer sus dudas y de ser respondidas, cualquier pregunta sobre Construyendo Puentes y el rol que va a desempeñar en el programa.
- Un objetivo crucial en este proceso es establecer una relación de confianza entre facilitadores y los participantes.
- Es útil tener encuentros de preparación con todos los participantes para averiguar porqué decidieron formar parte, sus esperanzas y sus expectativas del programa.
- Los tiempos dedicados a cada sesión se deben explicar y acordar, y los participantes deben confirmarlo, a menos que haya algún imprevisto o por circunstancias excepcionales, deberán asistir a cada sesión.
- Es esencial hacer entender a los victimarios que muchas de las víctimas se sentirán también muy inseguras y nerviosas por participar en el programa. Así, para los programas que tengan lugar dentro de la cárcel, hay que intentar sobreponerse al hecho de que las víctimas que participan están menos relacionadas con el entorno penitenciario.
- Explicar de forma clara y concisa todas las normas de participación en el programa.

---

<sup>13</sup> Esta información se basa en el *Proyecto del Árbol Sicomoro: Guía del programa* (Washington DC, PFI: 2010), p. 3.

## **Capítulo 5**

### **El programa Construyendo Puentes: Sugerencias de estructuración**

El programa Construyendo Puentes puede llevarse a cabo de muchas maneras – no hay una sola establecida por defecto. Sin embargo, en este capítulo proporcionaremos algunas pautas básicas sobre la estructura del programa. De esta manera, permitiremos que quienes deban llevar a cabo el programa Construyendo Puentes puedan tener una idea de cómo debe resultar en la práctica partiendo de una estructura básica. Los organizadores de programas específicos, por supuesto, querrán o necesitarán adaptar y desarrollar esta estructura en aras de crear un programa adecuado a escenarios o circunstancias particulares. Eso está muy bien y de hecho es lo que se espera; la única restricción es que el programa debe incorporar las características claves de Construyendo Puentes debiendo ser planificado en torno a sus valores centrales. Antes de establecer la estructura, pues, será necesario determinar las directrices generales que permitirán organizar el programa Construyendo Puentes. Aun así, nos gustaría enfatizar de nuevo que –salvo las de carácter esencial– éstas son meras directrices. En la práctica, los programas suelen variar en función de las circunstancias locales, las distintas limitaciones, etcétera. En definitiva, es más importante que el programa esté diseñado para alcanzar los objetivos de Construyendo Puentes y que pueda adherirse a sus valores fundamentales, en lugar de que pueda hacerlo a una estructura definida.

#### **Directrices Generales**

##### *Esenciales*

Antes de empezar el curso, el director del programa debe asegurarse de haber completado las siguientes actuaciones:

1. Captación de participantes y voluntarios.
2. Preparación de los participantes.
3. Envío de información sobre el programa a las autoridades penitenciarias (allí donde el programa se desarrolle en el marco de un centro penitenciario).
4. Obtención de los permisos que fueran necesarios para el desarrollo del curso. Tales permisos deben especificar las fechas de las sesiones, la lista de los participantes, la sala en la que se desarrollará el curso y las herramientas que podrían necesitarse en el marco del proyecto. Comunicación al centro penitenciario o a la correspondiente institución sobre la situación con respecto a los participantes y el material previsto y planificación conjunta.
5. Informar a las organizaciones y a los participantes potenciales para que puedan familiarizarse con el programa.

##### *Facilitación y preparación del programa*

- Generalmente hay un facilitador que, a su vez, cuenta con un grupo reducido de cofacilitadores (ver capítulo 3).
- El facilitador debe repartir las distintas tareas de antemano entre los miembros del grupo y prepararlos para dirigir grupos reducidos.
- Deberán tomarse las medidas apropiadas para prever los materiales a utilizar, las lecturas, los vídeos, las presentaciones de PowerPoint, las bebidas y aperitivos, los descansos, etc.

##### *Duración y periodicidad*

- El programa Construyendo Puentes suele desarrollarse en 5-8 sesiones.
- La periodicidad más usual para el desarrollo del mismo es de una sesión por semana.



- La duración habitual de las sesiones es de dos horas.

### *Participantes*

- El número habitual de agresores (o ex-agresores) que participa en cada programa es de seis. Aun así, este número puede variar de forma considerable.
- Lo ideal es que haya tantas víctimas como agresores participan en el programa.
- Tanto las víctimas como los agresores deben comprometerse a asistir a todas las sesiones del programa.

### *El carácter activo, implicado y participativo de Construyendo Puentes*

- Con independencia de que generalmente haya presentaciones formales y formativas, las sesiones deberán consistir principalmente en discusiones (tanto a nivel general como estableciendo subgrupos) y conversaciones informales.
- Además de las discusiones, será de gran utilidad preparar algunas dinámicas. .

### *El escenario*

- Deberá contarse con una sala lo suficientemente amplia como para acomodar a todos los participantes y facilitadores.
- Asimismo, será necesario disponer de mobiliario adecuado y de fácil manejo para poder trabajar con la totalidad del grupo o en grupos reducidos, así como para poder exponer las distintas presentaciones.
- Cuando el programa se desarrolle en un centro penitenciario, será necesario planificar y prevenir qué acuerdos deben tomarse para garantizar la entrada de las víctimas y los facilitadores de forma segura y para clarificar el procedimiento a seguir.
- De nuevo, cuando el programa se desarrolle en un establecimiento penitenciario, deberán acordarse cuantas medidas sean necesarias para garantizar que los agresores pueden participar en el programa. Esto deberá ser tratado minuciosamente con alguna autoridad relevante del centro correspondiente.

### *Certificados*

- Todo participante del programa deberá recibir un certificado que acredite su colaboración a la finalización del mismo.

### **La “trayectoria” de Construyendo Puentes**

Tal como sucede en otros procesos de justicia restaurativa, Construyendo Puentes se estructura de acuerdo a la trayectoria personal que cada uno de los participantes trazará. Al comienzo del programa, el énfasis deberá ponerse en la comprensión, el conocimiento y la asunción de responsabilidad por el daño causado a raíz de la conducta criminal. A medida que el programa avance, el énfasis evolucionará hacia estadios positivos que permitan reparar el daño y enmendar las relaciones maltrechas por el delito. Aunque las dinámicas de cada programa pueden ser variables, es muy importante que las conclusiones sean esperanzadoras, positivas y conmemorativas. Al finalizar el programa, los participantes creerán de verdad que el cambio a mejor es posible tanto en las personas como en las relaciones interpersonales.

## Estructura básica (adaptable) del programa

La duración del curso dependerá de diversos factores. A continuación se muestra un diagrama para esquematizar distintas posibilidades ejemplificando la naturaleza del programa.

<b>5 semanas</b>	<b>6 semanas</b>	<b>7 semanas</b>	<b>8 semanas</b>
1. Justicia Restaurativa: Víctimas y agresores	1. Justicia Restaurativa: Víctimas y agresores	1. Justicia Restaurativa: Víctimas y agresores	1. Justicia Restaurativa: Víctimas y agresores
2. ¿Qué es el crimen?	2. ¿Qué es el crimen?	2. ¿Qué es el crimen?	2. ¿Qué es el crimen?
3. Responsabilidad y confesión	3. Responsabilidad y confesión	3. Responsabilidad y confesión	3. Responsabilidad
4. Perdón y reconciliación	4. Perdón	4. Perdón	4. Confesión
5. Un paso más, conmemoración con los invitados	5. Reconciliación, hacia un paso adelante	5. Reconciliación	5. Perdón
	6. Celebración con los invitados	6. Hacia el siguiente paso	6. Reconciliación
		7. Celebración con los invitados	7. Hacia el siguiente paso
			8. Celebración con los invitados

## Objetivos de las etapas

Justicia Restaurativa: Víctimas y agresores	Explorar las necesidades y experiencias de las víctimas y los perpetradores del crimen e introducir la justicia restaurativa como forma de entender y responder al crimen y a sus implicados.
¿Qué es el crimen?	Buscar diferentes formas de entender el crimen, incluyendo las que permiten interpretarlo desde la perspectiva de la justicia restaurativa.
Responsabilidad	Averiguar qué significa asumir la responsabilidad de haber cometido un delito y qué desafíos conlleva.
Confesión	Entender el significado, el poder y la importancia de la confesión y el arrepentimiento.
Perdón	Entender el significado, el poder y la importancia del perdón.
Reconciliación	Comprender el impacto de la reconciliación y encontrar la manera de restaurar el daño generado por el delito a todas las partes implicadas.
Siguientes pasos	Seguir enmendando y restaurando daños y averiguar qué pasos deben seguir los participantes en sus respectivas vidas.
Celebración	Reflexionar y conmemorar la concienciación que adquieran los miembros del grupo sobre el delito y sus formas de remediarlo.

## **Capítulo 6**

### **Seguimiento posterior de víctimas y agresores**

Tras el programa Construyendo Puentes deberán emprenderse una serie de actividades de seguimiento. Es fundamental considerar que el tiempo que sigue al desarrollo del programa es de gran importancia para todos los participantes. En este capítulo abordaremos las directrices a seguir en ese trance posterior.

Es posible que los agresores quieran conocer a la que ha sido su víctima para hallar la forma de reparar el daño causado por el delito. Si expresan tal intención, deberán ser informados sobre si es posible o no y, salvo que los propios organizadores de Construyendo Puentes se dediquen también a ello, deberán remitirse a una agencia experimentada que organice encuentros directos entre víctimas y agresores para el diálogo restaurativo.

Por otra parte, es posible que las víctimas quieran involucrarse en trabajo de apoyo a otras víctimas. De nuevo, éstas deberán ser informadas sobre cómo poder implicarse en ello.

Con independencia de lo referido, las organizaciones que lleven a cabo Construyendo Puentes, podrán considerar qué tipo de seguimiento pueden brindarle a las víctimas por sus propios medios, esto es, estableciendo un cauce oficial de apoyo, ofreciendo proyectos que los propios voluntarios puedan proponer, e incluso desarrollando programas de seguimiento individual a los distintos participantes por parte de los voluntarios. Este seguimiento puede ser de gran utilidad para que el participante se reafirme en lo aprendido y discutido, así como para tomar conciencia de los cambios que se han producido en la persona y de los debates que pueden plantearse en el futuro para seguir trabajando en ello.

#### **Seguimiento de las víctimas**

Llevar a cabo un seguimiento de las víctimas es un aspecto clave de Construyendo Puentes, así como un factor fundamental para incrementar la atención que reciben las víctimas en los procesos de justicia restaurativa. La manera de apoyar a las víctimas tras el programa variará de un país a otro. En algunos países no habrá un apoyo estructurado –las víctimas y los facilitadores no sabrán cómo ir más allá–, pero en otros habrá métodos de apoyo tales como las asociaciones de víctimas ya referidas.

La intensidad con que la organización que lleva a cabo Construyendo Puentes puede apoyar a la víctima va in crescendo desde una intensidad baja –donde las víctimas pueden suscribirse a un boletín electrónico de noticias o recibir alguna llamada para ver cómo se encuentran tras el desarrollo del programa–, hasta una intensidad alta –donde las víctimas pueden seguir cooperando, aconsejando o dando referencias a los centros de apoyo que pudieran necesitarlo–. También pueden llevarse a cabo otras actividades tales como realizar visitas a los colegios para hablar de sus experiencias de victimización y restauración.

#### **Seguimiento de los agresores**

Los facilitadores deberían averiguar el impacto que el programa Construyendo Puentes ha tenido sobre los (ex)agresores una vez que ha finalizado. Esto requiere que se prevea una línea de trabajo posterior al programa y la importancia que esta fase tiene en el mismo no puede describirse con palabras. A largo plazo, la reinserción de los delincuentes dependerá de cómo los (ex)agresores afronten sus necesidades prácticas y emocionales tras el desarrollo de Construyendo Puentes.

Los agresores deberían tener la oportunidad de poder repasar todo lo que se ha enseñado en las distintas sesiones del programa y, por otra parte, también deberían tener la oportunidad de profundizar en sus emociones y sentimientos para averiguar qué cambios han experimentado durante y después de su participación en Construyendo Puentes.

La fase de seguimiento también es una oportunidad para plantear futuros planes y para proponer una visión que a largo plazo pueda suponer la plena integración de los (ex)agresores mediante cambios positivos en sus vidas. Los facilitadores y directores del programa deberán ser conscientes de esto para poner en marcha procesos que permitan no perder de vista el trabajo a largo plazo.

Es posible que los agresores quieran participar de otras actividades posteriores. Por ejemplo, pueden querer seguir en contacto con las víctimas con las que han trabajado o incluso conocer a las víctimas de su propio delito. Pueden querer involucrarse en proyectos restaurativos o en procesos de mediación entre agresores y víctimas. Los agresores podrán seguir necesitando ayuda o alguien con quien poder hablar. Los facilitadores deberán estar preparados para remitir a los (ex)agresores a un consejero profesional, a los trabajadores sociales, a los capellanes o a cualquier otro grupo profesional que se considerara pertinente.

### **Ofrecer a los participantes la oportunidad de solicitar encuentros**

Se debe establecer un sistema para que las víctimas y los (ex)agresores puedan solicitar “formalmente” reunirse con los facilitadores u otros miembros del grupo tras finalizar el programa Construyendo Puentes. Se ha establecido un proceso específico para tal fin.

- El participante –víctima o (ex)agresor– debe saber que puede solicitar un encuentro, por lo que debe anunciarse en los textos a leer, en la información que los (ex)agresores reciben, en los carteles del programa o de forma personal.
- El participante debe saber cómo solicitar la reunión, ya sea por teléfono, correo electrónico o personalmente. Las víctimas deben saber que pueden ir acompañadas por personas que les sean de apoyo (amigos o familiares) a cualquier encuentro y que ésta es una práctica habitual. El (ex)agresor debe saber cómo solicitar el encuentro, pese a que éste estará sujeto a las restricciones individuales que por su situación pudiera tener.
- Solicitado el encuentro, el organizador del programa está obligado a registrar la petición. Para ello necesitará desarrollar un registro de solicitudes que cuente con información actualizada y que sea relevante, tal como: el nombre de la persona responsable del encuentro; la fecha en que el mismo tuvo lugar; el nombre de los asistentes; las conclusiones a las que se llegaron; si había otras personas de referencia –y en caso afirmativo, quienes eran–; y si era preciso un seguimiento adicional por parte del organizador del programa. Esto no solo hará que el seguimiento de los participantes sea más fácil de supervisar –por ejemplo, es posible que los (ex)agresores sean trasladados a otra parte de la prisión o incluso a otro centro, en cuyo caso sería muy fácil perderles la pista; en el caso de las víctimas, sería tan fácil como perder una solicitud– sino que además deja ver a las víctimas que los facilitadores y directores del programa se toman en serio sus necesidades y se aseguran de que no se pierda su “voz”, esa por la que el programa ha estado trabajando tan duro intentando erigirla.

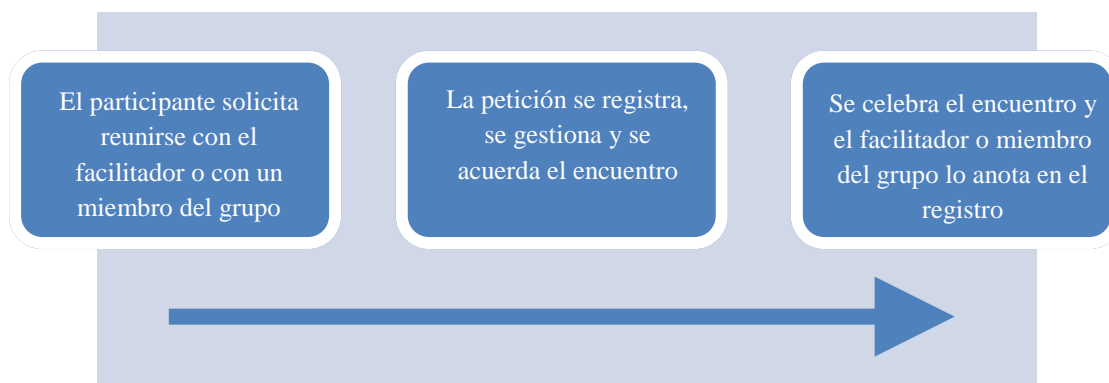


Figura 2 – Proceso sistemático de apoyo posterior

Los facilitadores deben tener enfoques sistemáticos para tratar el apoyo a las víctimas y a los (ex)agresores tras el programa Construyendo Puentes considerando el contexto nacional de cada país. Esto puede conseguirse siguiendo las siguientes directrices<sup>14</sup>.

### **Seguimiento de acuerdos, notificaciones y respuestas de los participantes**

Tanto las víctimas como los (ex)agresores necesitan sentir que se les está tomando en serio, por lo que los servicios que se les facilitan son fiables y están orientados a los resultados.

- Debe quedar constancia de los acuerdos celebrados (ver figura 2), de la misma forma en que deben establecerse sistemas para garantizar que estas acciones reciben el seguimiento durante el tiempo definido y acordado. La falta de seguimiento en este punto daría lugar a la marginalización de la víctima, por lo que la misma se sentiría sin apoyo.
- Llevada a cabo la acción, debe definirse un proceso por el que asegurar la información a la víctima, ya sea sobre la acción, ya sea cualquier otra que resulte relevante y pertinente. Este proceso puede definirse a nivel nacional y puede incorporar, por una parte, las reuniones con los propios participantes y, por otra, las llamadas telefónicas o la correspondencia escrita.
- Los facilitadores y miembros del grupo deben tener en cuenta la reacción o respuesta de la víctima tras cada acción para poder determinar si el participante está satisfecho o si, por el contrario, se requieren nuevas medidas. En tal caso será preciso determinar cuáles.
- Todo ello debe quedar perfectamente registrado para futuras referencias y para poder llevar un correcto seguimiento.

### **Referencias**

Es importante dar referencias de otras formas de asistencia que el director del programa considere apropiadas y puede que sean las propias víctimas o los (ex)agresores quienes las soliciten. Para poder remitir a la víctima a un servicio de apoyo adecuado hay que entender:

- Las necesidades de la víctima en esta fase de su recuperación;
- Qué es lo que puede ofrecer el marco nacional exactamente;

<sup>14</sup> Estas directrices son una adaptación de “U.S. Department of Justice Office of Justice Programs (2000) *Guidelines for Victim-Sensitive Victim-Offender Mediation: Restorative Justice Through Dialogue*”. Disponible en línea: [https://www.ncjrs.gov/ovc\\_archives/reports/96517-gdlines\\_victims-sens/ncj176346.pdf](https://www.ncjrs.gov/ovc_archives/reports/96517-gdlines_victims-sens/ncj176346.pdf) (último acceso 23.10.14)

- Cuál es la mejor manera de relacionar las necesidades de las víctimas con el servicio de apoyo a las mismas.

En cuanto a los (ex)agresores, remitirles a un servicio de apoyo adecuado implica entender:

- Las necesidades de los (ex)agresores en esta fase de su recuperación;
- Qué es lo que puede ofrecer el marco nacional exactamente;
- Cuál es la mejor manera de relacionar sus necesidades con un potencial servicio de apoyo;
- Cualquier restricción de tipo legal que pudiera afectar a la remisión de la persona a determinados lugares.
- Cualquier otra remisión de la que sean objeto por referencias externas al programa Construyendo Puentes (como podrían serlo las de los servicios de drogadicción y alcoholismo).

Los organizadores del programa, facilitadores y otros miembros del grupo deberán estar sensibilizados con respecto a las necesidades humanas, emocionales y psicológicas de los individuos, así como ser capaces de decidir dónde pueden ser remitidos si verdaderamente necesitan ser remitidos a otro tipo de ayuda. Esto puede saberse formulando preguntas abiertas y escuchando atentamente las respuestas, respetando las perspectivas y sentimientos de víctimas y (ex)agresores. Es importante que el participante y sus emociones se conviertan en el centro de la discusión para asegurar su empoderamiento y autodeterminación. Las preguntas pueden ser:

- ¿Cómo te sientes ahora con respecto a la situación?
- ¿Cómo prevés que puedan ser los próximos pasos?
- ¿Cuáles son tus miedos o preocupaciones ahora?
- ¿Qué crees que necesitas para que tu situación actual mejore?

Si bien estos ejemplos indican el tipo de preguntas que pueden hacerse, los facilitadores y el resto de miembros del grupo deben tener suficiente experiencia y contar con un alto grado de inteligencia emocional, adaptando su aproximación a las necesidades emergentes y a los estados de ánimo de la víctima, asegurándose de que ésta se sienta capaz de tomar sus propias decisiones.

#### *Variedad de los servicios a prestar a las víctimas y (ex)agresores*

Los organizadores del programa, facilitadores y otros miembros del grupo deben tener información suficiente sobre los cauces de apoyo que pueden encontrar las víctimas y (ex)agresores en el marco nacional, que incluye sabe:

- Qué se ofrece;
- Qué beneficios provee;
- Qué requisitos debe cumplir la persona para convertirse en usuario;
- Cuál es el procedimiento de remisión.

Esta información puede compilarse en guías breves por países que, a su vez, podrán ser utilizadas en la formación de personas relevantes

Es importante que los participantes sepan que algunos de estos servicios ofrecen conferencias y mediación entre víctimas y agresores, por lo que en ocasiones la víctima puede tener la

oportunidad de conocer a su agresor –y viceversa– y, a tal fin, es preciso que los participantes se presten a ello.

#### *Identificación de necesidades para valorar las opciones de remisión*

Las víctimas y los (ex)agresores deben conocer todas las opciones posibles, ya que el papel del facilitador se limita a velar por que estos sigan la dirección que más les convenga. Ellos deben haber sido aconsejados sobre todas las opciones que el marco nacional ofrece. Los facilitadores pueden hacer sugerencias, basadas en su experiencia, sobre los beneficios que podría recibir el participante en unas y otras opciones, pero la decisión final pertenece al individuo (aunque, en lo que respecta a los (ex)agresores, cabrá considerar también las posibles restricciones legales que se le hayan podido imponer).

#### **Formación y preparación de los facilitadores y miembros del grupo: La sensibilización**

La formación periódica y el desarrollo de la sensibilidad hacia la víctima ayudará a promover las buenas prácticas y a que ésta se convierta en el centro real de Construyendo Puentes como programa de atención a las víctimas.

- Los coordinadores pueden desarrollar sus propios programas considerando su experiencia.
- Los organizadores pueden solicitar la colaboración de otras entidades de apoyo a las víctimas –ya sea en su propio país o a nivel europeo– para desarrollar y llevar a cabo seminarios formativos, talleres y otras dinámicas. El beneficio añadido por estas actividades es mucho, ya que las mismas redundan en establecer vínculos de cooperación entre Construyendo Puentes y otras partes interesadas en la asistencia a las víctimas.
- El contacto periódico con las víctimas, que quizás podría llevarse a cabo mediante la programación previa de un calendario para ello, ayudará a reforzar la sensibilización mediante la consideración de la experiencia, pese a que los organizadores deban determinar protocolos de buenas prácticas y tomar las precauciones que sean necesarias para evitar el riesgo de que esas llamadas acabaran generando un impacto negativo en la víctima.

#### **Seguimiento del programa**

Además del seguimiento a los participantes, los facilitadores y coordinadores del programa deben diseñar un plan de revisión y evaluación interna, ya que identificar los puntos fuertes y débiles del trabajo servirá para poder mejorar en el futuro. Esta fase de estudio no debe limitarse exclusivamente a considerar la dimensión humana del programa –esto es, evaluando el impacto que Construyendo Puentes ha tenido en la vida de los participantes– sino que también debe abarcar la dimensión organizativa para considerar las oportunidades que los facilitadores y coordinadores del programa tienen para conseguir una mayor colaboración y cooperación con las partes interesadas. Esto ayudaría a mejorar las intervenciones futuras y el programa general y, por lo tanto, a un mayor desarrollo de Construyendo Puentes en todos los sentidos.