
Mediación penal, descongestión y reconstrucción del tejido social

Guillermo Raúl Zepeda Lecuona¹
El Colegio de Jalisco

El énfasis y desarrollo de la aplicación de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias (MASC) en materia penal, forma parte de la amplia reforma constitucional de 2008 que restableció el sistema acusatorio en México. Esta reforma penal tiene tres ejes fundamentales:

El establecimiento de un sistema penal acusatorio; Instituciones y procedimientos para combatir eficazmente a la delincuencia; y

Directrices para la política criminal del Estado mexicano.²

El desarrollo legal, orgánico y presupuestal de la aplicación de MASC en materia penal se relaciona con el tercer eje. Entre otros, la justicia alternativa atiende al objetivo de la reforma de dar eficacia al principio de mínima intervención penal. Este principio implica una utilización más racional y eficiente de los escasos recursos del sistema penal. Como ha señalado el doctor Sergio García Ramírez,

...conviene prohiar un sistema de solución extrajudicial –desjudicialización– de la contienda penal, para que corra por otros cauces. Esto significa que el proceso recoja únicamente los casos inmanejables –o muy difícilmente manejables– por otros medios. De esta suerte tendríamos una mínima intervención procesal penal, a cambio de una creciente composición entre la víctima y el victimario.³

1. Se agradece la asistencia en estos proyectos de investigación y en la elaboración de gráficos a la Mtra. Paola Guadalupe Jiménez Rodríguez.

2. Dictamen aprobado por el Senado (devuelto a la Cámara de Diputados), con proyecto de decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Gaceta Parlamentaria*. México: Cámara de Senadores, 13 de diciembre de 2007, pp. 11 y 12.

3. Sergio García Ramírez. “Reflexiones sobre los principios rectores del proceso penal”. *xv Congreso Mexicano de Derecho Procesal*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto Mexicano de Derecho Procesal, 1998, p. 337.

Este principio e intención de política de la mínima intervención también tienen fundamento en la propia exposición de motivos de la iniciativa de reformas, así como en la de los dictámenes de las Cámaras de Diputados y de Senadores:

Objetivos	Institución Constitucional
<p>“Esto implica la adopción de la justicia restaurativa sobre la represiva a efecto de que la capacidad del Estado en la investigación, persecución y sanción de los delitos, se centre en lo que realmente afecta a la sociedad mexicana”.*</p> <p>“...permitirán en primer lugar cambiar al paradigma de la justicia restaurativa, propiciarán una participación más activa de la población para encontrar otras formas de relacionarse entre sí, donde se privilegie la responsabilidad personal, el respeto al otro y la utilización de la negociación y la comunicación para el desarrollo colectivo; también servirán para despresurizar las altas cargas de trabajo de los órganos jurisdiccionales y para que las víctimas obtengan de forma más rápida la reparación del daño, que es una asignatura pendiente de nuestro sistema de derecho”**. **</p> <p>* Felipe de Jesús Calderón Hinojosa. Proyecto de decreto por el que se reforman diversos artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, 9 de marzo de 2007, p. 6.</p> <p>** Dictamen de las comisiones unidas de puntos constitucionales y de justicia, con proyecto de decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <i>Gaceta Parlamentaria</i>. México: Cámara de Diputados, núm. 2401-VIII, 11 de diciembre de 2007, p. 30.</p>	<p>Mecanismos alternativos</p> <p>Artículo 17, párrafo 3º, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</p> <p>“Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial”.</p>

Desde 1998 he venido dando seguimiento a la problemática del sistema de justicia penal en

México, la implementación del sistema acusatorio y la documentación y difusión de buenas prácticas en la materia. En particular en materia de justicia alternativa en materia penal, he trabajado en el seguimiento a los indicadores cuantitativos y cualitativos, que implicaron trabajo de campo. Particularmente durante los años de 2016 a 2018 participé, con el auspicio USAID/MÉXICO, en el proyecto Promoviendo la Justicia,⁴ que me permitió dar seguimiento y documentar algunas buenas prácticas.

En este texto mostraré tanto la evidencia empírica como algunas buenas prácticas que a lo largo de los últimos diez años han demostrado que permiten desarrollar el potencial de los MASC en la construcción de paz, así como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de gestión del sistema penal acusatorio en México. Acuerdos de confidencialidad me impiden precisar los estados en los que trabajé en este proyecto. Por lo general referiré promedios y rangos de los estados analizados. Algunas de las buenas prácticas documentadas en estos estudios se han implementado en el Instituto de Justicia Alternativa de Jalisco (IJA) a partir de 2019, por lo que en algunos casos se mencionan resultados e indicadores de dicha institución.

En el resto de este artículo, mostraré el desempeño y las buenas prácticas en cuatro ámbitos en los que los MASC aportan a la eficacia y eficiencia de la operación del sistema acusatorio en materia penal; así como en la atención y satisfacción de los usuarios del sistema, a saber:

- a) Potencializan la prevención de las violencias y de los delitos. Generan resiliencia social y contribuyen a la mínima intervención penal.
- b) Contribuyen a la descongestión del sistema, incrementan la capacidad de respuesta y reducen la impunidad.
- c) Evidencian una atención de calidad y calidez para las víctimas del delito y los usuarios del sistema, reducen la corrupción e incrementan la legitimidad de las autoridades del sistema de justicia penal.
- d) Acceso a las vías institucionales y a la justicia.

4. Proyecto en el que fui asistido en el trabajo de campo y en el análisis por las maestras Paola Guadalupe Jiménez Rodríguez y Luz Celina Camarena Romero.

a) Potencializan la prevención de las violencias y de los delitos. Generan resiliencia social y contribuyen a la mínima intervención penal

Los MASC evitan que los conflictos sociales escalen hacia manifestaciones de mayor violencia y afectación a las personas involucradas y contribuyen a reconstruir el tejido social. Esta es una de las áreas en las que se tienen interesantes avances en ámbitos previos al sistema penal como la prevención, la justicia cívica, mediación comunitaria, entre otros.

En acciones preventivas, los métodos restaurativos como los círculos de paz contribuyen a reducir los elementos potenciales de las violencias y de los conflictos. En integraciones comunitarias y escolares, esta metodología genera excelentes resultados. Una comunidad (familiar, escolar, vecinal, laboral) que se conoce, es una comunidad más tolerante, empática y solidaria. Hay buenos ejemplos de estos ámbitos en el Centro de Justicia Alternativa (CEJA) del estado de México y en Jalisco (Instituto de Justicia Alternativa, red de gestores de paz, entre otros).

Por ejemplo, en Jalisco durante 2022 se ha optado por la despenalización inicial de los daños en las cosas derivados de accidentes de tránsito. Otro ámbito vital en el abordaje integral y preventivo de la conflictiva social es el fortalecimiento de la justicia cívica, que permite atajar a tiempo los conflictos antes de que escalen hacia la ilegalidad y mayores niveles de violencia.

El modelo nacional de justicia cívica permite atender conflictos vecinales a través de la mediación, de una policía de proximidad y de la atención de vulnerabilidades asociadas a los conflictos como las adicciones, el control de la ira y la aplicación de terapias cognitivas-conductuales. De acuerdo con las experiencias de Escobedo, Nuevo León y Morelia, Michoacán, que han aplicado este tipo de modelos, se ha logrado reducir hasta en 35% los delitos de alto impacto. También las fiscalías canalizan a ciudadanos que pretenden presentar denuncias, cuando se trata de

problemas vecinales, derivándolos a la justicia cívica o a los centros de mediación públicos disponibles (algunos en las propias instalaciones de las fiscalías). Estas acciones y resultados se corresponden con la noción de mínima intervención penal.

Ya en el ámbito propiamente penal, una vez que se ha presentado una denuncia, se trata de evitar la polarización del conflicto. De hecho, algunos especialistas refieren que deben privilegiarse los métodos restaurativos en los casos en los que se dé una relación preexistente entre los involucrados.

En la situación actual del país el que una cantidad muy significativa de asuntos se resuelven por estas vías con buenos estándares de calidad contribuyen a la reducción de las violencias sociales.

b) Contribuyen a la descongestión del sistema, incrementan la capacidad de respuesta y reducen la impunidad

Entre las directrices de política criminal consistentes con el principio de mínima intervención, están los MASC, cuya aplicación procede en delitos patrimoniales no violentos (como robos), delitos culposos (sin intención) y los que requieran denuncia de la víctima (de querrela), de acuerdo con el artículo 187 del Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP). Los MASC permiten abordar los conflictos penales de manera integral buscando gestionar un acuerdo reparatorio para la víctima y, en la medida de lo posible, impulsar metodologías restaurativas por las que el imputado asuma la responsabilidad, no solo pecuniaria, por las afectaciones causadas.

De acuerdo con el análisis de las características de los delitos reportados a las autoridades, se estima que al menos 35% de las carpetas de investigación de las fiscalías podrían resolverse por medio de los MASC. La buena práctica que permite maximizar esta cobertura de los MASC es la implementación del modelo homologado que contempla un área de atención y decisión temprana

donde ministerios públicos capacitados en los criterios de política criminal implícitos en el artículo 187 del CNPP y en los códigos penales de cada entidad, canalicen los asuntos de manera inmediata, en cuanto se presente la denuncia, al Órgano Especializado en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias (en adelante, OEMASC); evitando así que lleguen a las agencias investigadoras y de ahí turnadas a los OEMASC, significando la posibilidad de revictimización de los usuarios, prolongación innecesaria de la duración del procedimiento, así como un uso ineficiente de los recursos.

El procedimiento tiene las siguientes fases: recepción, derivación al OEMASC, la invitación a la contraparte, la programación y realización de las sesiones de mediación, la derivación a la atención de vulnerabilidades (atención psicológica o de adicciones, por ejemplo) y seguimiento del cumplimiento del acuerdo. En cada una de ellas se requieren competencias particulares y se tienen estándares de cumplimiento. Por ejemplo, muy importante para incrementar el número de mediaciones celebradas es la adecuada y oportuna entrega de invitaciones por lo que se capacita a quienes las entregan para que privilegien el trato personal con el invitado, disipen sus temores y enfatizan que se trata de un procedimiento voluntario y confidencial y que se apega al principio de legalidad. Con estas medidas, en el IJA de Jalisco se ha triplicado el porcentaje de sesiones verificadas con asistencia de ambas partes, pasando de 16% en 2018, a 49% en 2022 (en Chihuahua se afirma que la tasa es cercana a 58%).

Este modelo también hace estimación de cargas de trabajo, para disponer de suficientes facilitadores certificados, con las competencias requeridas para gestionar acuerdos reparatorios que lleven a lograr buenos resultados.

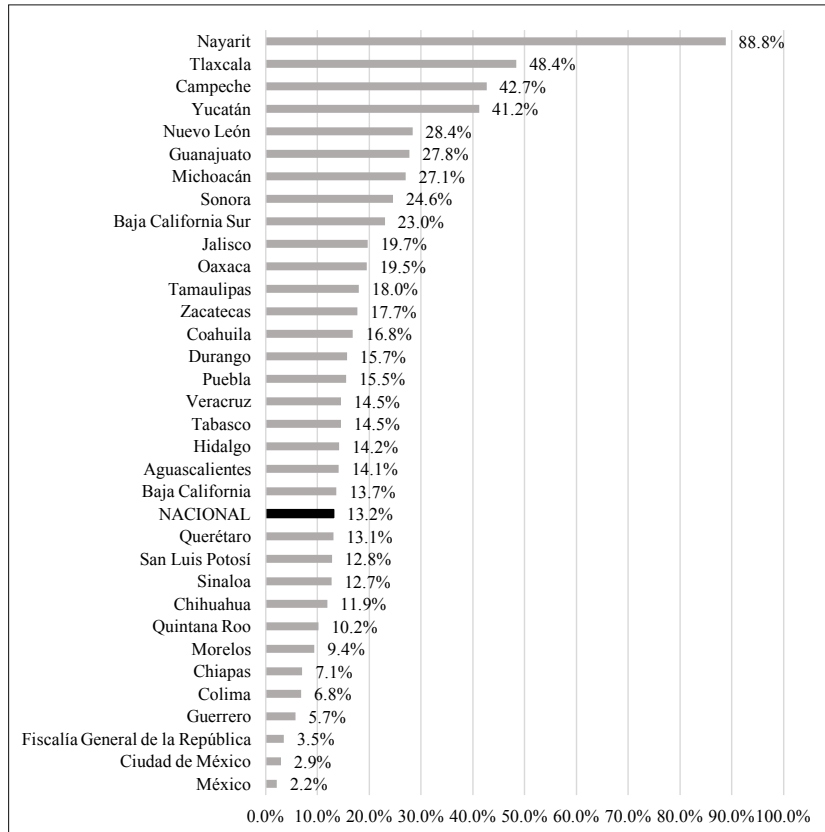
Como puede apreciarse en la gráfica 1, la expectativa de que alrededor de 35% de las carpetas de investigación se canalicen a los OEMASC no se cumple en la mayoría de los estados, ya que el promedio nacional de asuntos

turnados o canalizados a los OEMASC, del total de carpetas de investigación iniciadas, es de 13.2% de acuerdo con el Censo Nacional de Procuración de Justicia Penal Estatal (CNPJPE), del INEGI, 2022. Otra fuente es el estudio *Hallazgos 2021* de México Evalúa que refiere un promedio de canalización en ese mismo año de 8.1%.⁵

La diferencia en el indicador de *Hallazgos 2021* se debe a que la información de este estudio se obtuvo a través de solicitudes de acceso a la información dirigidas a las Fiscalías de las entidades federativas. Por ejemplo, la fiscalía de Nayarit que en el Censo 2022 reportaba canalizar

5. México Evalúa. Centro de Análisis de Políticas Públicas, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Friedrich Naumann. *Hallazgos 2021*. Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México. México, 2022, p. 111.

Gráfica 1. Porcentaje de asuntos ingresados al OEMASC respecto del total de carpetas de investigación abiertas, 2021



Fuente: Elaboración propia con información del Censo Nacional de Procuración de Justicia Penal Estatal (CNPJPE), del INEGI, 2022.

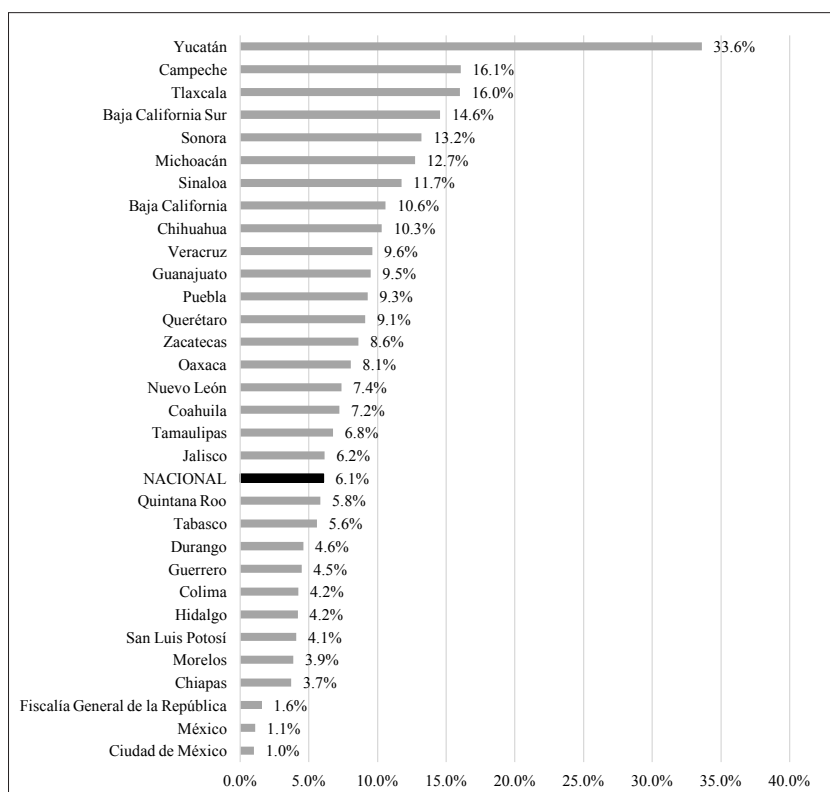
88.8% de las carpetas al OEMASC, en la consulta por vía de acceso a la información refirió una canalización de 3.6%.

La mayoría de los seis estados visitados en el proyecto presentaban al inicio tasas de canalización menores al 10% y tasas de resolución (casos resueltos por acuerdo reparatorio, respecto de los casos canalizados al OEMASC), menores al 35%. Hoy, a pesar de que ya se ha concluido el proyecto en algunos de esos estados, se mantienen las competencias de autoevaluación y seguimiento y todos presentan tasas de canalización superiores al 12% y tasas de resolución por acuerdo superiores al 50%. Por ejemplo, la fiscalía de Tabasco pasó de derivar a su OEMASC 2.3% de las carpetas de investigación en 2017, a un 18% en 2019. En la actualidad se mantiene por encima de la media nacional en 14.5% (ver gráfica 1). En el caso de Jalisco donde se replicó esta metodología a iniciativa de las propias autoridades se pasó de una canalización de 2.7% en 2018 a 19.7% en 2021 (ver gráfica 1).

De los casos enviados para su atención a los OEMASC de las fiscalías, casi en la mitad (46.2%) se concreta un acuerdo reparatorio, y 84.4% de ellos se cumple.

De esta forma, el potencial de descongestión de los MASC en materia penal no se ha desarrollado suficientemente. Y la aportación a la conclusión de asuntos por vía de acuerdos reparatorios, según el censo 2022 del INEGI, fue de 125,299 carpetas de investigación, es decir, 6.1% del total de las carpetas de investigación iniciadas (gráfica 2).

Gráfica 2. Porcentaje de asuntos solucionados respecto del total de carpetas de investigación abiertas



Fuente: Elaboración propia con información del Censo Nacional de Procuración de Justicia Penal Estatal (CNPJPE), del INEGI, 2022.

La diferencia entre los estados que canalizan la mayoría de los casos susceptibles de aplicación de MASC al OEMASC, estriba en el modelo de gestión. En la tasa de asistencia a las sesiones de MASC, el proceso de invitación es clave. En la proporción de sesiones verificadas que concluyen con acuerdos reparatorios un factor muy importante es la capacidad y pericia del facilitador.

En el trabajo de campo con estados dispuestos a implementar el modelo homologado, se hacía planeación participativa con los servidores públicos

del OEMASC para que ellos se fijaran metas, una vez que se les presentaba el diagnóstico, la incidencia delictiva reportada en su estado y sus indicadores de desempeño. Al inicio del proyecto (para establecer las líneas de base) y cada tres meses un muestreo de expedientes, una revisión de indicadores, así como una encuesta de primer contacto y satisfacción de usuarios. De igual forma se presentaba y analizaba con directivos y personal operativo de las fiscalías el reporte trimestral para evaluar avances y tomar decisiones para continuar con el programa de mejoras. Desde el inicio de proyecto se solicitó a las fiscalías de cada estado que aceptó el acompañamiento, un enlace con el que se preparaban las visitas y el análisis. Al final del proyecto este enlace tenía las competencias para coordinar el muestreo, las encuestas y el análisis y seguimiento de metas.

c) Evidencian una atención de calidad y calidez para las víctimas del delito y los usuarios del sistema, reducen la corrupción e incrementan la legitimidad de las autoridades del sistema de justicia penal

En este rubro se consideran muchos elementos cualitativos. Desde luego el modelo de gestión es fundamental como garante de una política criminal consistente con el principio de mínima intervención penal, pero de poco serviría que se derivaran todos los casos susceptibles de aplicación de MASC al órgano especializado, si no se contara con personal suficiente, comprometido y altamente capacitado.

Por ello la profesionalización y capacitación permanente de los facilitadores es fundamental. Que los facilitadores estén debidamente certificados por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y por los poderes judiciales locales, en su caso, es una condición necesaria para garantizar la evidencia cuantitativa de los resultados e impacto de los MASC, tienen además elementos cualitativos que concreten los objetivos planteados.

Los centros de justicia alternativa visitados reportaron que sus profesionales tenían las competencia y certificaciones para desempeñar su función de manera adecuada. La mayoría de los estados tienen un avance muy significativo en esta materia.

La observación no participativa, la entrevista con personal operativo y usuarios, así como las encuestas de primer contacto y de satisfacción de usuarios dan mucha información para detectar áreas de mejora.

En dos de los estados visitados y en Jalisco al inicio del proyecto se detectó la práctica muy extendida de llamar –incluso en el ámbito a)– “filtros” a las áreas de atención y orientación. Este nombre coloquial deriva de que el objetivo de esta área de la unidad de atención y decisión temprana es determinar si los hechos o las conductas que se denuncian corresponden a un delito susceptible de ser mediado; sin embargo, el hecho de que las oficinas tengan el letrero de “filtros” o que se reciba la indicación de “pasar a filtros”, puede transmitir al usuario la idea de que es probable que él no “pase el filtro” y su caso quede sin atención. Por ello entre las primeras sugerencias estuvo el referirse a esas áreas como “atención y orientación”.

Las encuestas telefónicas se hacen a los usuarios que expresamente autorizaron recibir llamadas para el ejercicio de calidad en el servicio, al recibir el conflicto, las personas de recepción les pedían llenar el aviso de privacidad y la aprobación o no de recibir la llamada telefónica. Para evitar un sesgo (como las encuestas de salida) y procurar la mayor sinceridad posible, se seleccionaron conflictos en los que el caso se había concluido en el OEMASC, al menos tres meses antes (con acuerdo, o por no comparecer ambas partes, por falta de interés del solicitante o por no haber llegado a un acuerdo por posiciones irreductibles).

Se recibe información y retroalimentación muy valiosa sobre áreas de oportunidad mediante las encuestas de primer contacto; información demográfica; si fue derivado por otra institución (centros de mediación comunitarios, Fiscalía General

de la República, PROFECO, municipios, etc.). Entre las preguntas las hay abiertas como ¿Qué podríamos hacer para mejorar nuestro servicio? Y de ahí se refirieron aspectos concretos, desde pedir que hubiera mayor cantidad y más cómodos espacios para esperar (que hubiera baño disponible o agua purificada); que el contador electrónico de los turnos estuviera más a la vista (incluso en varios estados se optó porque el facilitador saliera a la sala de espera y llamara por su nombre a las partes); y, por supuesto, señalamientos específicos sobre desatenciones o descortesías del personal.

Por ejemplo, se detectaron tres señalamientos de que el facilitador mentía a los usuarios al decirles que en el nuevo sistema acusatorio, si no llegaban a un acuerdo reparatorio, el caso se archivaría definitivamente. Esto es falso porque el MASC es voluntario, si no se llega a un acuerdo el caso sigue su marcha en la integración y, en su caso, la judicialización. Se pudo vincular el señalamiento con el número de expediente y se constató que se trataba del mismo servidor público, por lo que fue amonestado y suspendido temporalmente. En todos los estados se expuso ese caso para confirmar que no se incurriera en esa mala práctica.

Un indicador importante de calidad en el servicio es el tiempo de espera para ser atendido en la primera ocasión que acudieron los usuarios a las instalaciones del OEMASC. Los tiempos promedios de espera fueron de 49.7 minutos en los asuntos que iniciaron en febrero de 2017 y 32.2 minutos en la muestra de los asuntos iniciados en agosto de 2017. Lo que indica una reducción muy significativa. También contrasta con los tiempos de espera reportados por los denunciantes y usuarios de las procuradurías en la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). En la ENVIPE de 2017 la espera promedio fue de 128 minutos. En la ENVIPE 2022, la mediana fue de 188 minutos de espera, es decir, la mitad de los denunciantes habrían sido atendidos antes

de los 188 minutos y la otra mitad en más (32.6% de los denunciantes esperaron por más de cuatro horas).

El seguimiento de este indicador es muy importante y se ve impactado por el éxito de otros factores del modelo. Por ejemplo, si aumenta la cantidad de asuntos derivados al OEMASC, los tiempos de espera podrían incrementarse. El OEMASC de la Fiscalía de Baja California en Mexicali, tiene la certificación ISO9000-2015 que implica atender a los usuarios antes de 17 minutos.

En los estados visitados y en Jalisco muestran calificaciones muy altas en la encuesta telefónica de satisfacción de usuarios. Se les pregunta a los usuarios “en una escala de uno a seis, donde uno es muy mala y seis es excelente”, se obtuvieron indicadores superiores a 5.2 (equivalente a 86.7% de satisfacción), mostrando un incremento en la satisfacción de usuarios en el segundo ejercicio realizado para casos iniciado cinco meses después del primero (agosto de 2017), en el que se alcanzaron niveles de satisfacción superiores a 5.4 (90% de satisfacción de usuarios). En el caso de Jalisco donde se aplica la encuesta semestralmente desde el primer semestre de 2019, la escala es de uno si es muy mala la atención y cinco si es excelente, se obtuvieron asimismo buenas evaluaciones: en el ejercicio del segundo semestre de 2022, en la atención inicial un 4.98 (un 99.6% de satisfacción) y 4.81 en desempeño de facilitador (equivalente a un 96.1% de satisfacción). Bajó respecto al 4.88, 97.6%, del primer semestre de 2022).

Además, los usuarios al responder las preguntas hacían comentarios particularmente favorecedores. De igual forma, se detectaron usuarios que evaluaban negativamente los servicios y hacían señalamientos o aclaraciones particulares, pero no pasaban del 5% de los encuestados, por lo que su impacto en la evaluación global es pequeño. Las observaciones se hicieron llegar a los titulares de los OEMASC y cuando ellos lo autorizaban, se planteaban por los directivos en sus reuniones internas con el personal.

Es notable la buena evaluación de los servicios de los centros MASC, pues contrasta con la evaluación de desempeño del ministerio público en general. En la ENVIPE 2022 las personas de 18 años, que identifican a las autoridades de seguridad, tienen, en general, una baja percepción del desempeño del ministerio público local. Sólo 54.3% de los encuestados consideró que el ministerio público y procuradurías estatales eran algo (43.9%) o muy efectivos (10.4%). Cabe referir que los seis estados visitados en este estudio presentan valores superiores a esta media nacional.

Por lo que se refiere a la corrupción, en el IJA de Jalisco, la encuesta semestral incluye la pregunta “En algún momento, ¿algún servidor público del Instituto le pidió una dádiva o contraprestación económica?” Afortunadamente, las más de 1,100 personas abordadas en las seis encuestas realizadas hasta el momento, han respondido que no, por lo que se puede considerar a las 31 sedes regionales y puntos de atención del IJA como espacios libres de corrupción.

d) Acceso a las vías institucionales y a la justicia

Es evidente que el acceso a la justicia se ha incrementado con estos mecanismos, tanto por lo que se refiere a la simplificación de los procedimientos como por los montos de los acuerdos reparatorios.

La agilidad de los procedimientos reduce el desgaste emocional de las partes, así como los costos que asumen, tanto por el tiempo, como por la reducción en el número de traslados que deben hacer las personas participantes. En muchas ocasiones se logra la sesión individual con el solicitante el mismo día de su comparecencia para presentar la denuncia o querrela. Cuando se trata de accidentes de tránsito, en algunos casos, el mismo día del accidente pueden salir las partes con un acuerdo reparatorio. Además, no es necesario en estos casos la contratación de un abogado.

En lo que se refiere a la duración del proceso de aplicación de MASC, también la evaluación de los

usuarios es muy positiva. Si bien de las percepciones de desempeño, la duración del proceso de aplicación de los MASC es la menos buena, los indicadores son en general muy positivos, pues entre los estados en los que se aplicó la encuesta, la respuesta de los usuarios del OEMASC a la pregunta “¿Cómo calificaría la duración del procedimiento, donde uno es muy lento y seis es muy rápido?”, la más baja fue de 4.4 de 6, es decir, 73.3% del máximo posible: seis (“muy rápido”); en tanto que el indicador más alto, fue 5.7%, 95% del máximo posible. En el IJA de Jalisco donde la escala es de 1 a 5 (donde 5 es “muy rápido”), se obtuvo en la encuesta del segundo semestre de 2022 un indicador de 4.74 (94.8% del indicador).

En las fiscalías un posible sesgo de la evaluación de la duración del proceso, es que los asuntos que no se canalizaron de inmediato al OEMASC, sino que son derivados por la unidad o agencia de investigación, los usuarios incorporan en su evaluación el tiempo transcurrido en la integración de la carpeta de investigación. Por eso es tan importante en el modelo homologado que sea el área de primer contacto y toma de decisión la que canalice los asuntos susceptibles de aplicación de método alterno.

De hecho, en los casos en los que se llegó a un acuerdo reparatorio, los días transcurridos promedio en que se llegó a dicha conclusión son pocos y contrastan con la percepción general en la duración de los asuntos de naturaleza penal. El promedio en los estados estudiados fue de 17.6 días, en tanto que en los casos en los que no se llegó a un acuerdo por cualquier razón (no comparecencia, no localización, por manifestar que no se tenía la disposición de participar en los MASC, posiciones irreductibles o bien incumplimiento de acuerdo), los días promedio transcurridos entre la recepción del asunto y su retorno a las unidades de investigación, fueron 38.9.

En el trabajo de campo dimos con muchas iniciativas de los servidores públicos de los OEMASC, que significaban aportaciones al acceso a la justicia y

calidad y calidez de los servicios que se proporcionan a los usuarios. Por ejemplo, en ocasiones (alrededor de 15% de los casos) el usuario no tiene los datos o la ubicación completa de su contraparte. Otro ejemplo, solo conocen su apodo o no conocen su apellido, o bien desconocen su dirección exacta (o no les contesta el teléfono para poder solicitarle datos). Con disposición, los servidores públicos de uno de los OEMASC auxiliaban en obtener la información. Otro más, el invitador o notificador del OEMASC preguntaba por el apodo, y una vez localizada la persona se completaba la invitación con su nombre correcto; o bien les escribían o llamaban a su celular para decirles que en el centro de justicia alternativa tenían una invitación para ellos y necesitaban precisar sus datos. O incluso, si había la disposición de la persona, hacer la cita o la invitación por teléfono (para que confirmara si podía ese día o sugería cambio) y después ya se le llevaba en físico la invitación.

En otros casos que solo tuviera señas de la casa o lote, pero no conociera la dirección exacta, por la aplicación de *google maps* le iban mostrando hasta dar con la identificación de la finca, imprimir la imagen y de ahí tomar los datos de localización de la finca.

Si existe esta disposición de los servidores públicos se pueden adoptar sistemáticamente estos esfuerzos para concretar las invitaciones. La misma disposición y esfuerzo deben tener los directivos. Por ejemplo, en cuatro de los seis estados, los mediadores y sus asistentes no tenían acceso a internet, por lo que tendrían que atender esta área de mejora para incrementar su efectividad.

Para concluir, un indicador adicional: en los estados en que se trabajó, 20% de los acuerdos son no pecuniarios, generalmente consistentes en una disculpa o el compromiso de no reiterar la conducta y respetar a una de las personas, así como a su honor, familiares, domicilio y posesiones; en otras ocasiones estos mismos compromisos se asumen recíprocamente. 53% de los acuerdos son pecuniarios, es decir que el daño se

traduce en un monto específico. En conjunto ascienden al 10% los acuerdos relativos a la devolución del bien sustraído o en disputa, la reparación del bien dañado, pago o reembolso de gastos médicos o de atención psicológica, como puede observarse enseguida:

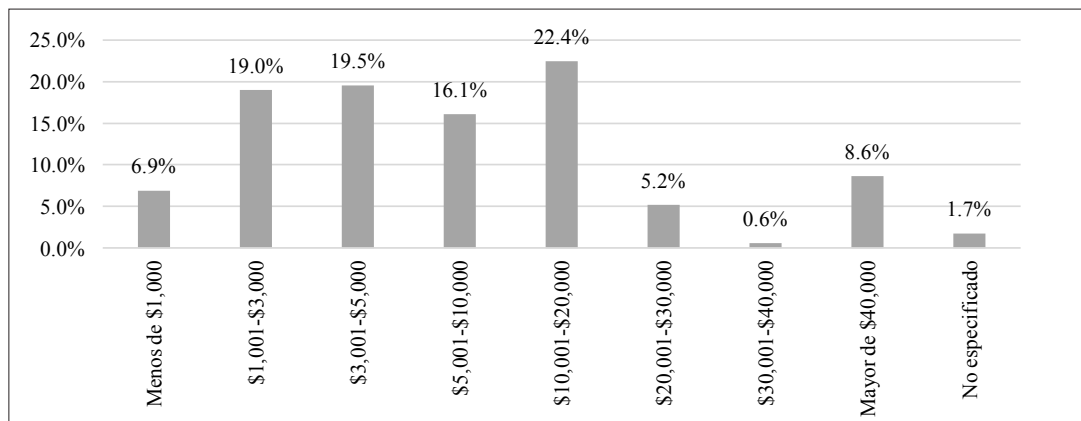
Naturaleza de la prestación principal
en la que consistió el acuerdo reparatorio

	Porcentaje
Pecuniario	53
No pecuniario	37
Devolución del bien	2
Reparación del bien	5
Pago de gastos médicos	1
No especificado	2

Fuente: elaboración propia con base en el muestreo de expedientes de cuatro OEMASC de fiscalías estatales.

El 45.4% de los acuerdos de carácter pecuniario (ver gráfica 3) no exceden los 5 mil pesos –menos de 265 dólares americanos–. Ello ilustra que los MASC amplían el acceso a la justicia. Por la naturaleza y monto de estos arreglos, hubiera implicado un costo desproporcionado si se abordasen por procedimientos más formalizados –en los que tendrían que contratar a un abogado– y prolongados. Con un sistema más formalizado y menos accesible, estos pequeños daños pueden quedar en la impunidad o sin acceso a una vía institucionalizada de solución, por lo que podría permanecer soterrado o marginado, pudiendo escalar en nivel de violencia.

Gráfica 3. Montos de la reparación en los acuerdos de naturaleza pecuniaria



Fuente: elaboración propia con base en el muestreo de expedientes de cuatro OEMASC de fiscalías estatales.

Ya se ha mencionado que más del 85% de los acuerdos reparatorios se cumplen satisfactoriamente. En este sentido una buena práctica es la de establecer en el OEMASC un área de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos reparatorios. Con esta medida, la tasa de cumplimiento supera el 90%.

De tal manera, las buenas prácticas aquí descritas pueden formar parte de un programa de transformación institucional y organizacional de los OEMASC de las fiscalías, para desarrollar el potencial de aportaciones cuantitativas y cualitativas de los MASC en la solución de controversias penales, así como para reducir la reincidencia y prevenir conflictos futuros. La justicia alternativa es uno de los pilares de la política criminal que demandan las víctimas del delito y la sociedad en México.