



**Serie Cuadernos de Trabajo del Instituto para la Seguridad y la  
Democracia A.C. (Insyde)**

**Número 1**

***Acciones para la Confianza y la Rendición de Cuentas de la Policía e  
Introducción a la Justicia Restaurativa***

**Mesa redonda con**

**MICHAEL LEDWIDGE, miembro del  
Departamento de Policía de Surrey, Inglaterra**

**12 de octubre de 2004, Ciudad de México**

Nota: si usted recibió este documento en versión impresa y desea que le sean  
enviados los demás textos de la misma serie, favor de solicitarlo al teléfono  
91 16 53 05, o al correo electrónico [contacto@insydeideas.org](mailto:contacto@insydeideas.org)

## PRESENTACIÓN

En el marco del Programa de Insyde denominado *Construcción de Capacidades en la Sociedad Civil*, presentamos el segundo número de la serie *Cuadernos de Trabajo de Insyde*. En esta ocasión, se relata la presentación de Michael Ledwidge, inspector de policía desde hace 27 años en *Surrey*, Inglaterra, y formador de mediadores de justicia restaurativa. Esta conversación se celebró el martes 12 de octubre con un grupo plural de representantes de organizaciones civiles y autoridades inmersas en iniciativas vinculadas a seguridad pública y reforma policial. La reunión fue posible gracias al apoyo y colaboración entre el Consejo Británico, Pro Derecho e Insyde.<sup>1</sup>

Con el fin de discutir estrategias concretas para la reforma policial que pueden impulsarse en colaboración entre la sociedad civil y las autoridades, la conversación con el Sr. Ledwidge se concentró en dos temas: medidas que pueden fortalecer tanto la confianza, como una relación de colaboración entre la comunidad y la policía, y elementos de justicia restaurativa, como técnica de una policía reformada.

Insyde agradece a Guadalupe Barrena la redacción de este documento.

### **¿Qué busca la comunidad en una policía confiable?**

Para Insyde, identificar los elementos que permiten una relación sostenida de confianza entre la comunidad y la policía representa una preocupación constante, especialmente considerando el alto nivel de descrédito de los cuerpos policiales en México. El tema se abordó desde diferentes perspectivas, en una conversación flexible entre el expositor y los participantes. Las ideas aquí incluidas fueron vertidas por el Sr. Ledwidge.

1. ¿Quiénes se sienten atraídos a desempeñar la función policial?
2. ¿Cómo se puede dar apoyo al policía en funciones?
3. ¿Cómo fortalecer la relación de la comunidad con la policía?
  - 3.1 ¿Cómo involucrar a la comunidad en el trabajo policial?
4. Buenos y malos indicadores
5. ¿Cómo incrementar la confianza en la investigación del delito?

---

<sup>1</sup> En la reunión participaron Gabriela Carpó del Consejo Británico, Katia Ornelas de ProDerecho, Ernesto López Portillo, Presidente de Insyde, Dulce Sotelo y Daniel Tacher, del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, Miguel Moguel y Larisa Ortiz, de la Comisión de Derechos Humanos del DF, Gabriela Pérez y Claire Naral de FUNDAR Centro de Investigación y Análisis, Niels Uildriks, de la Universidad de Utrecht, Holanda, Nelia Tello de Estudios de Opinión y Participación Social, A.C., la diputada Irma Islas y Lizbeth Cruz, de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Elena Azaola, del Centro de Estudios Avanzados e Investigación en Antropología Social

¿Quiénes se sienten atraídos a desempeñar la función policial?

En México, la policía está integrada en su mayoría por personas sin la oportunidad de una educación formal media o avanzada, dispuestas a recibir una recompensa económica muy baja y a enfrentar condiciones menos que dignas para desempeñar su labor.

Frente a este panorama, ¿quién aspira a ser policía en Inglaterra? El policía promedio es una persona **educada**, aunque no académica, de **clase media**. Los jóvenes eligen la policía porque buscan una profesión que les dé **satisfacciones**. Es un **trabajo interesante, variado**, del que pueden retirarse jóvenes con una buena **pensión**. De entre los aspirantes, existe un sistema de selección que favorece a personas que, entre otras virtudes, deben ser sensibles, seguras de sí mismas, con empatía hacia las necesidades de otros, con capacidad de escuchar. Además, la policía inglesa está **bien pagada** para evitar la corrupción; y aunque podrían ganar mejores sueldos fuera de la policía, los oficiales permanecen en la fuerza **por vocación**. Tradicionalmente, el departamento de policía de Surrey ha estado integrado por personas de **grandes ideales** que quieren participar y generar un cambio en su comunidad.

Preguntémonos ¿quiénes de nosotros estarían dispuestos a unirse a la policía, para hacer un cambio desde adentro? ¿Cuántas personas éticamente comprometidas podemos encontrar para unirse a la policía y construir la diferencia?

Sin embargo, al igual que en otras áreas del servicio público, existe actualmente un debate importante sobre la manera en que el gobierno mide el rendimiento de la policía. Puede decirse que los más recientes sistemas de evaluación han tenido cierto impacto en el perfil de quienes se interesan en pertenecer esta organización.

## 1. ¿Qué herramientas se proporciona al aspirante a policía para hacer su trabajo?

En México, el entrenamiento policial puede durar aproximadamente tres a seis meses, en una de las más de 60 academias de policía del país. Sin embargo, hay documentados casos de una semana de “formación básica” y se reconoce oficialmente la existencia de un importante número de policías que nunca han recibido capacitación formal.

Explica el Sr. Ledwidge que el entrenamiento en [la única] Academia de Policía consta de 15 semanas de tiempo completo. A los aspirantes se les entrena para conocer el marco legal para regular su actuación, para que así sepan **qué pueden y qué no pueden hacer**, los elementos de los tipos penales para que sepan **cómo enfrentarse a la escena de un crimen** e identificar y conservar la evidencia.

Al término de este lapso, se integran a la fuerza por un **periodo a prueba de dos años**. En el mismo, continúan recibiendo capacitación en seis cursos de una semana de un mayor nivel técnico. Aunque algunos son despachados al término de este periodo, todos reciben un sueldo desde el primer día de entrenamiento. Después del periodo de prueba de dos años, se continúa la aplicación de evaluaciones

para los ascensos a detective o sargento. En realidad **se considera que un policía está bien entrenado después de 5 años en el campo.**

## 1.1 ¿Cómo se puede dar apoyo al policía en funciones?

Se puede crear un **manual con lineamientos** para policías que describa los límites legales de su labor y le ayude a decidir si puede o no proceder en situaciones comunes. En Inglaterra se proporciona a los policías un conjunto de **lineamientos**: cómo deben realizarse **cateos**, **arrestos**, cómo se deben mantener los **centros de detención**, cómo tratar a los **detenidos**, cómo seguir la cadena de custodia para la **evidencia**.

Al respecto, Niels Uildriks sugiere dos tipos de manuales: manuales de bolsillo con procedimientos básicos, que se usan en Holanda de modo muy interactivo; además existen manuales de escritorio **más completos** para oficiales de mayor rango.

Estos manuales pueden **difundirse** también al público, para que los **civiles** sepan qué esperar de la policía, cuáles son los límites, cuáles son las condiciones para las órdenes de arresto, cateos, y otras intervenciones policiales. **Ésta es una gran herramienta para la rendición de cuentas.**

Finalmente, en la vida diaria se debe aprovechar la **subcultura del policía** para generar un mayor acercamiento con la comunidad a la que éste protegerá. La subcultura del policía es muy potente, al influir sus actitudes hacia la gente. Sin embargo, es común que los oficiales de policía socialicen preponderantemente entre ellos, en lugar de pasar más tiempo con otros miembros de la comunidad. En este panorama, es importante asegurarse de que dicha subcultura cause la influencia correcta y el oficial se integre socialmente en la comunidad.

## 2. ¿Cómo fortalecer la relación de la comunidad con la policía?

La **comunidad** no sólo debe pensar que la policía hace un trabajo justo, sino que debe verlo. Así, el proceso de la investigación policial no debe sólo ser justo, sino irradiar esa imagen al exterior. Sólo así se puede generar la cooperación de la comunidad.

En esencia, la **policía** debe **servir** al público: su labor es proteger a la sociedad, desincentivar a la gente de que viole las normas de convivencia. **Éste es el valor central de la policía, más que controlar o estar a cargo de la sociedad, e incluso más que fungir como una herramienta contra el crimen. Tal perspectiva parte del enfoque central de una policía democrática.**

### 2.1 ¿Cómo involucrar a la comunidad en el trabajo policial?

Existe una preocupación manifiesta de las organizaciones civiles por construir un **equilibrio** desde la sociedad civil hacia la policía, **donde al mismo tiempo se denuncie, se critique y se pongan en el debate público los problemas de la policía, pero también se proponga y se construya con ella.** La situación es más compleja en un contexto donde no hay mecanismos propios de control externos.

Una salida es **integrar a la comunidad en los mecanismos de control interno.** Por ejemplo, se puede emprender un proceso de depuración de los cuerpos policiales. Para ello, se puede anunciar por un lado

el endurecimiento de las reglas contra la corrupción, y por otro se emprende una reducción del número de oficiales contratados para poder darles un mejor sueldo. A través de un proceso de entrevistas a la gente, se determina cuál oficial es, en su opinión, particularmente corrupto o violento. Así, se toma en cuenta la opinión de la comunidad al momento de tomar la decisión y se tiene una herramienta para combatir la inercia interna.

La gente en la comunidad debe estar **cerca de la policía**, conocer los límites de la actuación policial, **identificar al personal**. La relación de la policía con la comunidad se vio muy afectada en Liverpool cuando un grupo de policías comenzó a responder a algunos disturbios subiendo a la gente en camionetas y amenazándola o maltratándola. Al mismo tiempo, otro equipo dedicaba su tiempo a hablar con la gente, preguntándole sobre los hechos. A la larga, el segundo grupo tuvo mayor impacto y gozó de más seguridad al desempeñar su trabajo.

Afortunadamente, le parece a Ledwidge, la relación de la policía con la comunidad en México está recibiendo la influencia de numerosos cambios en temas como la mediación. Aunque estas actividades no sean desarrolladas por la policía en este momento, sí contribuyen a acumular presión para que la policía misma pueda cambiar en el futuro.

### 3. Buenos y malos indicadores

En México no tenemos estadísticas criminales básicas confiables, al menos para la mayoría, para tomar decisiones tan importantes y elementales como inversiones de tipo comercial.

Es verdad que tener sistemas de medición de desempeño de la policía es esencial. Pero un sistema simple no puede emplearse para medir un sistema complejo: **un sistema de medición no debe simplificar los resultados de un sistema complejo, con variables que no den cuenta de tal complejidad.**

Algunos inconvenientes de un sistema simple de medición cuantitativa son que la gente acostumbra hacer trampa para cumplir con las medidas cuantitativas de rendimiento; y que dichas medidas no están siempre diseñadas para reflejar la realidad. Por ejemplo, en Surrey se adoptó una práctica que obligaba al ciudadano a reportar un cierto tipo de delito en un condado vecino, en un día de la semana y horario determinados. Huelga decir que la incidencia de ese delito bajó, según la estadística de crímenes reportados.

Para tener un sistema adecuado de medición del rendimiento, primero deben **identificarse** las áreas clave sobre las que se necesita más información. Después, es necesario preguntarse cómo se **obtiene** la información y cómo se **procesa**. Finalmente, lo más importante es saber **qué dicen los números**, para comparar y contrastar luego datos de dos grupos de policías, por ejemplo: ¿En qué se diferencia su rendimiento? ¿Qué tienen en común en su comportamiento? ¿En qué se diferencian sus procesos?

Los indicadores de desempeño deben complementarse con **visitas in situ** de la gente, para saber cómo están desempeñando su labor los

Tres medidas de control **inmediato**

**De inmediato** se pueden poner en marcha medios de rendición de cuentas con sistemas simples de identificación de la información:

- Uso obligatorio de una placa para identificar al agente de policía
- Cuadernos de notas con las hojas numeradas
- Fotografías de las escenas del crimen con fecha y hora

... Siempre que haya alguien que verifique esta información y ejerza controles periódicos.

oficiales. También debe haber mecanismos de medición complementarios, en caso de que los oficiales prefieran cumplir con sus metas cuantitativas propuestas, en lugar de reflejar la realidad de su trabajo. Más importante aún, es necesario determinar si el oficial en cuestión necesita **más apoyo para hacer un mejor trabajo** o para desarrollar otras habilidades, antes de rendirse y dejarlo ir por no cumplir las metas numéricas.

En conclusión, **¿es posible medir el desempeño de la policía según el número de arrestos que realiza? No. Es indispensable evaluar cualitativamente su labor y no generar, además, indicadores cuya evaluación sea demasiado onerosa y ponga en peligro otras actividades importantes. La clave es la transparencia para que cualquier persona pueda mirar al interior del trabajo de la corporación y evaluarlo.**

Por ejemplo, **permitir visitas constantes a los centros de detención**, para que la gente hable con los internos y sepa por ellos el trato que reciben. Esta manera de evaluación cualitativa es mucho más efectiva que métodos cuantitativos superficiales que simplifican el problema. Sin duda, la voluntad de **transparencia** debe penetrar más allá del discurso; debe transformarse en una orden directa para permitir a los civiles el acceso a la información de la disciplina policial.

Recuerda Niels Uildriks que en Jamaica, el Jefe de la Policía hablaba sobre la necesidad de reformar la policía, mientras bloqueaba el acceso de los académicos a la información necesaria para conocer el desempeño de la institución. En efecto, concuerda Ledwidge, **los mandos corruptos no pueden manejar la transparencia**. Podría haber éxito si la entrada de evaluaciones externas fuera obligatoria.

Políticamente, no es un secreto que la policía es una **fuentes de votos**. Como consecuencia, el gobierno de Inglaterra ejerce hoy más control sobre ella que nunca antes. Se aplican mediciones para generar votos, basadas en lo que se ve bien, más que en lo que está bien hecho. Este es un fenómeno generalizado en otros ámbitos del servicio público en el Reino Unido. Esta presión sobre el sector público **afecta la moral y el tipo de personas que son reclutadas**.

La **labor perversa de la dinámica de cifras** ha empobrecido el proceso de reclutamiento y ha dañado la moral de la corporación. Por ejemplo, el condado de Surrey aumentó de tamaño recientemente y fue necesario contratar unos 300 o 400 oficiales nuevos en un periodo de dos años. El reclutamiento tuvo que ser muy acelerado. Sabemos hoy día que este grupo incorporado con tan poco tiempo **enfrenta más quejas** que los policías del grupo anterior; se vieron tentados a tomar conductas poco éticas e incluso delictivas. Por otro lado, en el pasado se había logrado mantener a los oficiales viviendo en un área más costosa, a pesar de las dificultades económicas por la moral y el ambiente positivo. También los civiles estaban satisfechos de trabajar en el departamento. Hoy, sin embargo, la presión de **los indicadores de rendimiento nos ha hecho perder a muchos oficiales**.

#### **4. ¿Cómo incrementar la confianza en la investigación del delito?**

En México se debate actualmente si la policía debe estar unida bajo un solo cuerpo de prevención e investigación, o si debemos conservar nuestro esquema actual donde estas dos ramas se encuentran en distintas dependencias de gobierno. Más allá de la estructura organizacional de la policía, debe considerarse cómo dichas estructuras impactan

La reforma policial debe generar apoyo interno, que puede lograrse incluyendo mejoras en las condiciones de trabajo y los derechos de los policías.

la operación de los agentes de policía.

El punto central sobre la relación entre la policía investigadora y la policía no investigadora, es **cómo reducir el número de personas inocentes en prisión mejorando la calidad de la investigación**; se debe vigilar el primer contacto con la escena del crimen. Es muy probable que si quien encuentra primero la escena del crimen no tiene ninguna responsabilidad de investigar, destruirá la evidencia que se pudo haber encontrado ahí. En todo caso, los policías no investigadores deben tener un **conocimiento de los aspectos básicos sobre el cuidado de la escena del crimen**, y el cuidado de la evidencia, su protección contra la contaminación, etc. Cuando se tiene un equipo de respuesta inmediata responsable de los arrestos y un equipo propiamente de investigación, se corre el riesgo de que el primer equipo no recolecte la evidencia debidamente.

Además, explica Niels Uildriks, independientemente de la unificación o no de la policía, hace falta un medio efectivo de **rendición de cuentas**. Un problema frecuente es la discreción policial y la incertidumbre que se genera en los oficiales cuando el superior no obedece las reglas.

En efecto, es un asunto de gestión policial. Es importante que la policía tenga **su propio modelo de gestión**, sin imitar el del poder judicial, de manera **que un oficial sea el “dueño” del caso** y sea responsable de su desarrollo de principio a fin. Esto trae consigo incentivos para hacer un buen trabajo.

# Justicia Restaurativa

El Sr. Ledwidge se ha desempeñado desde hace varios años como entrenador, y entrenador de capacitadores en la policía para formar mediadores en procesos de Justicia Restaurativa (JR). Desde su experiencia, explica en qué consiste un paradigma alternativo a la amenaza de sanción y culpabilidad que representa nuestro sistema de justicia penal dominante.

**Más allá del castigo, la Justicia Restaurativa busca aplicar procesos que sanen las heridas de todos los implicados en un hecho delictivo y favorece las relaciones del imputado con la víctima y la comunidad.**

## 1. ¿Qué es la justicia restaurativa?

Más que una herramienta del sistema de justicia penal, la justicia restaurativa es un nuevo paradigma, un conjunto de herramientas alternativo. Es un **proceso** donde todos los involucrados en un incidente o delito se **reúnen** para resolver **colectivamente** cómo tratar las consecuencias del incidente y sus implicaciones para el futuro.<sup>2</sup>

Los procesos de JR se conducen por diversos medios, siendo uno de ellos la conferencia entre imputados, víctimas, sus familias y otros miembros de la comunidad. Dadas las funciones que juega el mediador en los procesos de JR y los fines que ella misma persigue, puede decirse que la JR es una realización de los objetivos de una **policía democrática**. Por un lado, está orientada al servicio que la policía debe prestar a la comunidad, más que al castigo del delito; segundo, pone énfasis en el ejercicio del criterio del policía como mediador, cerrando paso a un esquema vertical de organización.

Este paradigma es propio de las comunidades indígenas, por ejemplo, en Nueva Zelanda o Canadá. Aquél que ha violado la ley, la víctima, las familias de ambos y miembros destacados de la comunidad, se reúnen e intercambian impresiones sobre el incidente en cuestión. La comunidad absorbe la tarea de trabajar con el responsable sobre las consecuencias del delito.

Esta práctica ha llevado a la reducción de las condenas en prisión hasta en dos tercios, pero posteriormente a su liberación, el inculpado presta servicios comunitarios como resarcimiento del daño. Esta práctica permite mejorar la inserción del inculpado en la comunidad.

Como consecuencia de una directiva de la Unión Europea, el continente ha emprendido un proceso para adoptar alternativas de JR en todas las etapas del proceso penal para el año 2006. En el Reino Unido se han implementado amplias políticas al respecto.

## 2. Teoría de la Bifurcación de la justicia. Castigar o restaurar.

En todos nosotros existen dos impulsos contrarios sobre el modo de enfrentar las violaciones a las leyes: amenaza punitiva o reparación y reintegración.

---

<sup>2</sup> Ver Mike Ledwidge “Justicia de Reparación del Daño. Presentación sobre el desarrollo de intervenciones de justicia de reparación del daño en México”, 2004, en archivo de Insyde.



1. La necesidad de excluir de la comunidad a los elementos peligrosos es ciertamente una necesidad de supervivencia.

Un enfoque de amenaza punitiva castiga e identifica al responsable como un enemigo.

2. Sin embargo, cuando un miembro de la comunidad valioso por sus relaciones afectivas o sus habilidades, comete un error, no es fácil pensar en rendirse y abandonarlo.

Un enfoque restaurativo permite conservar dentro del grupo a quien cometió un error y evita que sea catalogado como un enemigo.

3. En la justicia penal puede ser que el caso nunca se resuelva por la falta de evidencia para llegar al responsable, o la falta de cooperación de éste. El hecho nunca es admitido y no hay resultados para la víctima. En el mejor de los casos, el responsable es enjuiciado y declarado culpable. Aun así, no hay nada en ello para la víctima porque el daño personal y/o patrimonial permanece.

La alternativa es un enfoque donde el responsable admite el hecho frente a la **víctima** y tiene la oportunidad de hacer algo para reparar el daño causado tanto a la víctima como a la comunidad. Para que la víctima pueda cerrar la herida del incidente, es necesario que haga saber al responsable el daño que ha causado en su vida.

Para el **responsable**, un enfoque de JR ofrece una verdadera oportunidad de asumir el hecho y reparar su relación con la comunidad. Aunque todos los responsables de un delito pueden tener una o mil excusas para su comportamiento, el responsable puede crecer emocionalmente de este proceso al conocer el contexto personal de la víctima.

4. El sistema penal identifica el delito con un daño al Estado, al orden público.

La JR admite desde el primer momento, que el daño se ha cometido contra una persona, un miembro de la comunidad.

5. La justicia penal funciona de manera que el responsable del delito y la víctima nunca se comunican, ocultando el conflicto subyacente en el incidente.

Al contrario, la JR va a las razones y causas del incidente. Además, abre la oportunidad de sanar y recuperar su dignidad. Sin duda, el ser víctima de un delito es infamante para la víctima, pero en la JR se empodera y gana una oportunidad de negociar sobre sus términos con el responsable, aunque comúnmente la víctima acepta menos de lo que el responsable está dispuesto a ofrecer. Simplemente, tiene la franca oportunidad de recibir una disculpa.

### 3. ¿Cómo participa la policía en la JR?

Es común que los oficiales de policía conduzcan procesos de mediación entre la víctima y el ofendido. Este es sólo un modelo de JR, de entre otros varios. Es previsible que la policía se oponga en principio a los métodos de JR, quizá por el papel nuevo que el oficial debe asumir.

La práctica ha sido muy exitosa en el Reino Unido, por ejemplo, en programas de JR en las 100 escuelas más conflictivas del país. En ellas se ha trabajado con los estudiantes conflictivos para reconstituir su vinculación con la comunidad. Por su eficacia, actualmente muchas escuelas solicitan el servicio de JR. Las siguientes son dos condiciones para la participación de la policía en la solución de conflictos, por medio de JR:

- **Neutralidad:** En la adopción de estas prácticas, los resultados obtenidos por la policía han variado según la calidad de su intervención. Uno de los errores más frecuentes ha sido que el oficial mediador pierde la neutralidad en el proceso.
- **Confianza:** Un factor esencial del éxito de la mediación que puede conducir un oficial de policía, es la confianza que los participantes deben tener en el mediador. Los participantes deben sentirse a salvo. Si un oficial de policía no gozara de la confianza de los participantes, el proceso de JR debe ser conducido por otro miembro de la comunidad en quien las partes confíen.

#### **4. La JR es una alternativa a cada paso del sistema de justicia penal**

¿Cómo puede usarse la justicia restaurativa en nuestro sistema de justicia penal? Todos los pasos del sistema de amenaza y castigo encuentran una alternativa hacia un enfoque de JR. Desde las fases previas a un juicio, durante y después de la prisión, las controversias pueden sujetarse a un proceso de JR para determinar la manera de reparar el daño y buscar alternativas de rehabilitación.

**Lo cierto es que las herramientas en el paradigma actual son todos martillos de distintos tamaños, pero no todos los problemas se pueden resolver con un martillo.**

La JR representa un conjunto distinto de herramientas, con muchas más opciones para enfrentar cada situación. Más claramente, la función de un facilitador en un esquema de RJ, es abrir la caja de herramientas y ponerlas a disposición de los implicados para que ellos se curen a sí mismos. Las herramientas son suyas.

#### **5. La Justicia Restaurativa es eficaz**

Como ejemplo, en casos de delincuencia juvenil, según estadísticas australianas, los sistemas de JR son más eficaces que la justicia penal tradicional en varios rubros:

- Los responsables asumieron la responsabilidad de sus actos y el peso social que implican, reparando el daño en al menos un tercio más de los casos, y generando más confianza y respeto por el sistema de justicia penal y hacia la policía.
- Los sistemas de JR generan al menos 5 veces más participación de la víctima en términos de su asistencia e intervención en los procesos, además reducen a la mitad el temor de reincidencia e incrementan al menos 10 veces el grado de satisfacción de las expectativas de la víctima

En Inglaterra, más del 90 por ciento de imputados y víctimas recomiendan los procesos de JR, por encima de los procesos tradicionales de la justicia penal. Además se ha introducido la obligación de asistir a un proceso de JR antes del juicio, para casos de menores imputados.

## **6. Algunos riesgos en el proceso de adoptar sistemas de Justicia Restaurativa**

La implementación de un sistema con componentes de JR debe tener en mente algunos obstáculos, como:

- La falta de recursos financieros generará la tentación de enfocarse sólo en un lado de los implicados, es decir, el imputado. Este enfoque fracasará porque justamente el objeto del proceso es involucrar a todos los afectados.
- Siempre habrá sectores que sentirán que su participación en un sistema de JR es relativamente reducida, como los abogados independientes que dependen de los juicios penales. Pero ellos mismo, podrían participar en un sistema de JR, por ejemplo, como facilitadores.