Ampliando Qué es Restaurativo

Una secuela de *Definiendo Qué es Restaurativo* (2013)*

Ted Wachtel, Fundador del Instituto International de Prácticas Restaurativas

Publicado por la Building a New Reality Foundation bajo licencia CC BY-NC-ND 4.0. de Creative Commons 2024.

Esta publicación puede ser copiada, impresa y compartida libremente para fines educativos, no comerciales y otros fines comunitarios siempre que se atribuya la autoría siguiente:

Wachtel, T. (2024). Ampliando Qué es Restaurativo: Una secuela de Definiendo Qué es Restaurativo (2013). Presentado por primera vez en la 12a Conferencia Internacional del Foro Europeo para Justicia Restaurativa, Tallinn, Estonia. Building a New Reality Foundation: Pipersville, PA. Obtenido de https://banr.foundation/expanding-restorative

* *Definiendo Qué es Restaurativo* está disponible en https://banr.foundation/defining-restorative

Escribí *Definiendo Qué es Restaurativo* cuando aún era presidente del Instituto Internacional de Prácticas Restaurativas (IIRP), una escuela de posgrado. En ese momento mi objetivo era más que nada operativo, proporcionar a los cientos de miembros del personal del IIRP, de la Community Service Foundation y la Buxmont Academy, los programas modelo del IIRP para jóvenes con problemas, y a nuestros miles de pasantes y alumnos de todo el mundo, una terminología clara y coherente, así como una explicación de las prácticas restaurativas que los pudiera ayudar en su trabajo diario (Wachtel, 2013a).

Ahora, en 2024, presento *Ampliando Qué es Restaurativo* como una secuela. Si bien las prácticas restaurativas han demostrado su eficacia para hacer frente a conductas indebidas y conflictos en una variedad de ámbitos, desde escuelas y centros de trabajo, hasta entornos de tratamiento y justicia, los círculos y las reuniones siguen siendo demasiado limitados en escala como para poder hacer frente a los mayores retos de nuestra sociedad.

Originalmente presenté el *espectro de las prácticas restaurativas* (Figura 1) en 1999 en una conferencia internacional sobre investigación en justicia restaurativa en Australia. El artículo "*Restorative Justice in Everyday Life: Beyond the Formal Ritual*"(La Justicia Restaurativa en la vida cotidiana: Más allá del ritual formal), describía las estrategias de resolución de conflictos y fortalecimiento de comunidades que hemos utilizado en nuestras escuelas, hogares grupales y programas de tratamiento para jóvenes infractores de la ley y en riesgo. Nuestras prácticas iban desde intercambios informales entre personas, propiciados por declaraciones y preguntas afectivas, hasta prácticas

más formales como grupos de resolución de problemas, círculos, reuniones de justicia restaurativa y reuniones del grupo familiar (Wachtel, 1999).

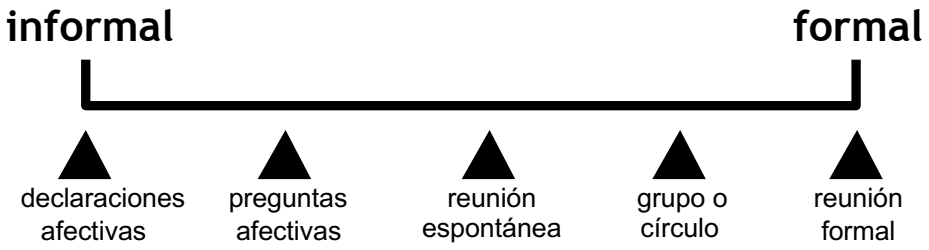

Figura 1. Espectro de las prácticas restaurativas

Lo que me diferenciaba de los criminólogos en la conferencia de justicia restaurativa era que yo definía "justicia restaurativa" como un subconjunto de lo que llamaba "prácticas restaurativas". Si bien nuestros programas modelo para jóvenes realizan muy ocasionalmente reuniones de justicia restaurativa formales o reuniones del grupo familiar, utilizamos habitualmente una variedad de prácticas restaurativas proactivas e informales para forjar relaciones y crear un sentido de comunidad que ayude a evitar el conflicto y las conductas indebidas.

Volví de Australia determinado a iniciar una organización global para promover las prácticas restaurativas. Al año siguiente constituí el IIRP y planifiqué convertirlo tanto en una escuela de posgrado acreditada para otorgar maestrías, así como una organización de capacitación a nivel mundial.

En 1999 iniciamos también una evaluación multianual de nuestros programas para jóvenes en Pensilvania, Estados Unidos, que habían tenido resultados notablemente positivos, principalmente *reducir a más de la mitad las tasas de reincidencia delictiva* entre los casi 4000 jóvenes que participaron en nuestros programas entre 1999 y 2007 (McCold, 2008).

Desde entonces, el IIRP ha venido proporcionado activamente capacitación y educación de posgrado en prácticas restaurativas, trabajando con personas y grupos de escuelas, programas de jóvenes, lugares de trabajo y otros entornos organizacionales.

Sin embargo, en los últimos años he podido conocer más sobre los procesos participativos, como los *procesos comunitarios* y las *asambleas de ciudadanos*, que ponen en práctica de manera fiable la resolución de problemas y de conflictos a una escala mucho mayor de la que se podría lograr con un círculo o reunión formal, involucrando a cientos y, a veces, hasta miles de participantes.

Como la mayoría, me siento consternado por la creciente disfunción política en las democracias alrededor del mundo y por las complejas disputas que aquejan a nuestras empresas, instituciones, economías y naciones. ¿Podrían servir estos nuevos procesos para ampliar el alcance del espectro de las prácticas restaurativas desde el nivel micro hasta el nivel macro de manera que podamos hacer frente a las conductas indebidas, resolver conflictos y tomar decisiones retadoras en cada nivel de la sociedad?

Para explorar el concepto de "ampliando qué es restaurativo" primero que nada, revisaré un marco de conceptos que nos ayudarán a entender mejor las prácticas restaurativas: la *ventana de la disciplina social*, la *hipótesis fundamental*, *un esquema para la comunidad* y el *proceso justo*. Luego ampliaré mi explicación de este marco argumentando a favor del uso de procesos macro que involucran a cientos o incluso a miles de personas para hacer frente a las conductas indebidas, disputas y toma de decisiones a gran escala. Finalmente presentaré dos ideas para profundizar aún más en este marco restaurativo:
1) El concepto de Habermas (1987) denominado "el mundo de la vida frente al sistema" que es útil para entender cómo las prácticas restaurativas pueden contrarrestar el colapso de la familia y la comunidad causado por la revolución industrial (Harari, 2014) y 2) mi propio constructo, "Las Seis Facetas de una Nueva Realidad", que ofrece un mapa conceptual para abordar una amplia variedad de necesidades sociales.

Ventana de la disciplina social

La ventana de la disciplina social (Figura 2) es un concepto que puede aplicarse en cualquier entorno en el que las personas tengan autoridad, desde padres de familia a presidentes de naciones. Describe cuatro enfoques básicos para mantener las normas sociales y los límites de comportamiento en cualquier entorno. Los cuatro enfoques se representan como diferentes combinaciones de un nivel de control alto o bajo, y un nivel de apoyo, alto o bajo. El dominio restaurativo combina tanto un nivel de control alto, como un nivel de apoyo alto y se caracteriza por hacer las cosas ***con*** las personas, en lugar de hacerlas ***contra*** ellas o ***para*** ellas. La palabra "control" tiene connotaciones negativas de manera que algunas personas prefieren usar una palabra como "desafío" como el eje opuesto al eje "apoyo".

Existe una sólida base de investigación que respalda la eficacia de un enfoque restaurativo de la disciplina social que logra un equilibrio entre el *desafío* y el *apoyo,* llamado enfoque "democrático o autoritativo" (no confundir con "autoritario") desarrollado por Diana Baumrind en su muy respetado trabajo sobre crianza (2013). Numerosos estudios de crianza han demostrado que a los niños les va mejor cuando son criados por padres con un estilo democrático o autoritativo y "son en general felices, capaces y exitosos" (Muraco et al., 2020).

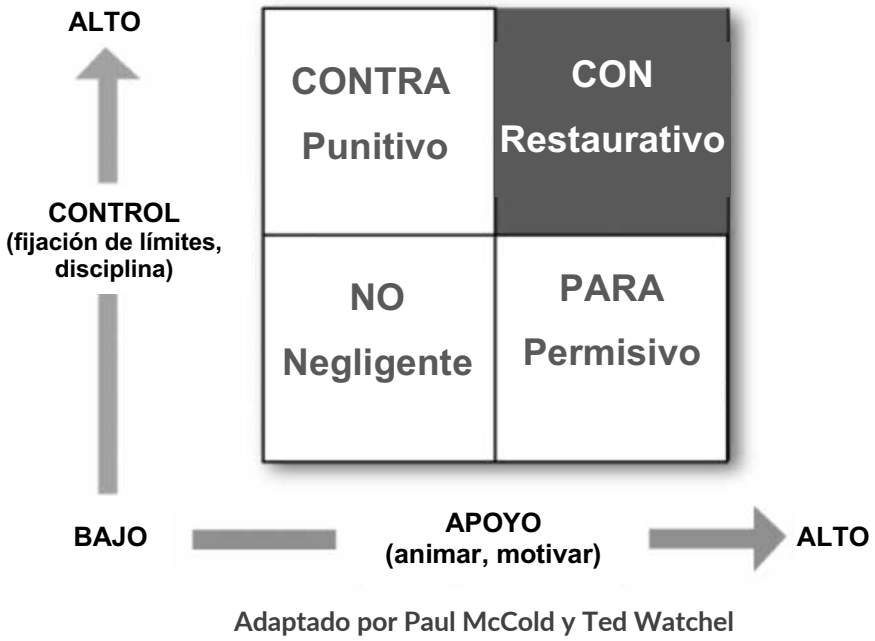

Figura 2. Ventana de la disciplina social

Hipótesis fundamental

Junto con mis colegas del IIRP destacamos una hipótesis unificadora fundamental para las prácticas restaurativas: que "los seres humanos son más felices, más cooperadores y productivos, y tienen mayores probabilidades de hacer cambios positivos en su comportamiento cuando aquellos que se encuentran en una posición de autoridad hacen las cosas *con* ellos, en lugar de hacerlas *contra* ellos o *para* ellos".

Esta hipótesis sostiene que el modo punitivo y autoritario de hacer las cosas *contra* alguien y el modo permisivo y paternalista de hacer las cosas *para* alguien no suelen ser tan eficaces como el modo restaurativo, participativo, con involucramiento y democrático de hacer las cosas *con* alguien (Wachtel, 2005). La palabra "con" es el criterio clave para determinar si una práctica es realmente restaurativa o no.

Si bien los físicos siguen buscando una "teoría del todo" unificada que explique el universo físico, la hipótesis fundamental de las prácticas restaurativas sugiere una potencial "teoría de todos" para explicar el universo humano.

Esquema de la comunidad

Lo más importante que aprendí en los últimos años es que todos los tipos de prácticas restaurativas, sin importar qué tan grandes o pequeñas, establecen lazos emocionales entre los participantes.

Los procesos restaurativos ofrecen a las personas una oportunidad de expresarse honestamente, incluso cuando están en desacuerdo con otros. La

civilidad es posible ya que cuando las personas expresan sus emociones negativas en un entorno seguro, se reduce inmediatamente la intensidad de estos sentimientos.

Sea un incidente en el aula entre dos niños, un círculo en el lugar de trabajo, o una asamblea de ciudadanos en la que se está tomando una decisión sobre un tema de política sensible, las personas tienen una actitud más cooperadora y son más propensas a crear vínculos cuando se sienten escuchadas.

En septiembre de 2017, Oprah Winfrey convocó a una polémica reunión de votantes de la parte oeste de Michigan, siete partidarios de Clinton y siete partidarios de Trump, para que debatieran sus diferencias políticas. A pesar de las conversaciones difíciles, cuando Winfrey volvió a reunir a los grupos opuestos algunos meses después, estos habían socializado y desarrollado amistades. Frank Luntz, el encuestador que escogió a los miembros del grupo destacó: "Lo que me gustó de todo esto es que llegaron a respetarse, a apreciarse uno al otro, y a vivir hasta cierto punto la vida del otro de manera que pudieron empatizar" (Winfrey, 2018).

En *Facing the Demons (*Enfrentando a los demonios*)*, un documental australiano sobre una reunión restaurativa, los padres de un joven que había sido asesinado en un robo a mano armada fallido se acercaron a la madre de uno de los agresores después de la reunión. Ellos le agradecieron a esta madre por haber asistido a pesar de la vergüenza que sentía por la participación de su hijo en el crimen y establecieron una relación en donde antes no existía nada (Ziegler, 1999).

El psiquiatra Donald Nathanson, difunto director del Instituto Silvan S. Tomkins, explicó que es a través del intercambio mutuo de afecto expresado como construimos una comunidad, creando los lazos emocionales que nos unen (Nathanson, 1998). Su mentor Silvan Tomkins (1962, 1963, 1991) decía que la humanidad ha evolucionado hasta tener nueve afectos para explicar la expresión de emociones:

- Dos afectos positivos que hacen sentir placer (gozo-júbilo, interés-emoción).
- Un afecto tan breve que no representa un sentimiento por sí mismo (sorpresa-susto).
- Seis afectos negativos que nos hacen sentir terrible (vergüenza-humillación, estrés-angustia, disgusto, miedo-terror, enojo-rabia y disolfato).

Tomkins definió la mayoría de los afectos mediante pares de palabras que representan la expresión menos y más intensa de un afecto en particular. *Disolfato* es una palabra que Tomkins acuñó para describir la forma en que uno "arruga la nariz" para expresar rechazo.

Nathanson, influenciado por Tomkins, afirmó que estamos programados con todos estos afectos para ajustarnos a un "esquema interno de comunidad". Él dijo que las relaciones humanas son mejores cuando existe 1)

una expresión libre del afecto o las emociones, 2) aunque minimizando la expresión negativa, 3) a la vez que maximizamos la positiva, 4) pero siempre permitiendo una expresión libre.

Los órganos legislativos de las democracias de todo el mundo permiten la libre expresión de las emociones. Sin embargo, los políticos profesionales a menudo no prestan atención a la necesidad crucial de "minimizar la expresión negativa". Los órganos legislativos se han convertido en las comunidades más tóxicas de la humanidad, con comportamientos cada vez más escandalosos inducidos por sus ansias de reelección, dinero y poder.

En marcado contraste, las asambleas de ciudadanos cuyos miembros son elegidos por lotería democrática lograron "minimizar la expresión negativa". Los participantes suelen sentirse satisfechos e indican que el proceso deliberativo es "difícil", "no es un camino de rosas", pero es "respetuoso" y "agradable" y "una expresión de la voluntad de las personas" (Chalmers, 2018; Healthy Democracy, 2022).

Proceso justo

Cuando las autoridades hacen cosas *con* las personas, sea de manera reactiva, para encarar una crisis, o proactiva, los resultados son mejores. Esta tesis fundamental fue evidente en un artículo del *Harvard Business Review* sobre este concepto y la investigación relacionada que demostró de qué manera el *proceso justo* logró resultados eficaces en organizaciones empresariales.

Los tres principios del proceso justo son:

- *Involucrar:* involucrar a las personas en las decisiones que las afectan escuchando sus puntos de vista y tomando sus opiniones en cuenta de forma genuina.
- *Explicar*: explicar el razonamiento que subyace a una decisión a todos los que se han visto involucrados o afectados por ella.
- *Claridad de las expectativas:* asegurarse de que todos entiendan claramente la decisión y qué es lo que se espera de ellos en el futuro (Kim & Mauborgne, 2003).

Una de las historias que Kim y Mauborgne compartieron de su investigación ilustra el potencial del proceso justo. La empresa Siemens Nixdorf Information Systems atravesaba por dificultades que habían llevado a recortar 17,000 puestos de trabajo hasta 1994, cuando el nuevo Director Ejecutivo sostuvo una serie de reuniones urgentes, tanto grandes como pequeñas, y explicó personalmente a los 32,000 empleados que quedaban en la empresa el panorama sombrío y la necesidad de hacer importantes recortes. Él pidió voluntarios que aportaran ideas de cómo salvar a la empresa. El grupo inicial de 30 voluntarios creció a 9,000 empleados y gerentes que se reunían principalmente después del horario de trabajo, a menudo hasta la

medianoche.

Ellos presentaron sus ideas a los ejecutivos, quienes podían elegir si financiarlas o no. Aunque 20 a 30 por ciento de las ideas fueron rechazadas, los ejecutivos explicaron las razones para tomar esta decisión, de manera que las personas sintieran que era un proceso justo.

"El proceso justo genera confianza y compromiso, la confianza y el compromiso llevan a una cooperación voluntaria, y la cooperación voluntaria impulsa el desempeño, llevando a las personas a ir más allá de sus deberes, compartiendo su conocimiento y aplicando su creatividad" (Kim y Mauborgne, 2003).

Para el siguiente año, la empresa se encontraba operando en azul nuevamente y la satisfacción de los empleados se había duplicado, a pesar de los cambios drásticos que se estaban aplicando. Fue una de las recuperaciones más notables de una empresa en la historia de los negocios europeos.

El esfuerzo colaborativo de miles de empleados que ayudaron a salvar a la empresa ofrece una demostración de la vida real de la "sabiduría de las multitudes".

Sabiduría de las multitudes

Una demostración recurrente de la sabiduría de las multitudes puede verse en el programa televisivo de concurso *Quien quiere ser un millonario*. Si una pregunta es demasiado difícil, un concursante puede preguntarle a la audiencia cuál de las cuatro opciones de respuesta es la correcta. Los miembros de la audiencia votan individualmente y sus votos se totalizan y se muestran. Usualmente una de las opciones de respuesta es la más popular y esa es la que el concursante por lo general escoge. Noventa y un por ciento de las veces la multitud escoge la respuesta correcta (Surowiecki, 2004).

*The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations (*La Sabiduría de las multitudes: Por qué muchos son más inteligentes que unos pocos y cómo la sabiduría colectiva le da forma a las empresas, economías, sociedades y naciones) fue elegido como el "mejor libro empresarial" de 2004 tanto por *Forbes* como *Businessweek.*

James Surowiecki inicia su libro con la historia del científico británico Francis Galton quien en 1906 se topó cara cara con la "sabiduría de las multitudes" en un concurso en una feria campestre en el que los concursante tenían que adivinar el peso de un buey para ganarse un premio. Galton analizó los datos de los boletos del concurso y se dio cuenta de algo verdaderamente notable. Ninguna respuesta, sin importar qué tan experta pudiera ser la persona que la daba, fue tan exacta como la respuesta colectiva de la multitud. El promedio de las 787 respuestas de la multitud demostró ser perfecto, 1198 libras.

Surowiecki cita muchos ejemplos más, como adivinar el número de gomitas en un frasco, situación en la que el grupo colectivo es casi siempre más exacto que cualquier persona. Su anécdota más notable describe la

recuperación del USS Scorpion, un submarino nuclear que se hundió en 1968 y fue encontrado cinco meses después compilando una serie de estimaciones colectivas que llevaron a un lugar a 220 yardas del submarino desaparecido en un área de búsqueda de 300 millas cuadradas.

La sabiduría de las multitudes es mucho más que tratar de adivinar algo colectivamente. Se basa en la capacidad de grupos grandes de personas de colaborar, compartir información y tomar decisiones conjuntamente. Mi conclusión más importante de *The Wisdom of Crowds* es una lista de verificación de las cinco condiciones esenciales para una buena toma de decisiones en grupos grandes:

1. Un proceso acordado para convertir un grupo de apreciaciones individuales en una decisión colectiva.
2. Acceso oportuno a información confiable.
3. Perspectivas diversas.
4. Independencia de criterio.
5. Toma de decisiones descentralizada.

Utilizando estos criterios me di cuenta de que los sistemas legislativos en los Estados Unidos (y probablemente en la mayor parte de las democracias) contradicen todas estas cinco condiciones:

1. Los políticos de los partidos manipulan las reglas legislativas y de elecciones de manera que no existe un *proceso acordado* para tomar decisiones colectivas.
2. La *información* es politizada y no está sujeta a los estándares razonables de la verdad.
3. La mayor parte de los legisladores parlamentarios y estatales son abogados o empresarios de sexo masculino, blancos y mayores de 50 años, con lo que obviamente se carece de *perspectivas diversas*.
4. Los dirigentes de los partidos políticos de los Estados Unidos llamados "*whips*" (encargados de la disciplina del partido) se oponen activamente a la *independencia de criterio* de cualquiera de los legisladores de su partido.
5. Permitir una *toma de decisiones descentralizada* podría poner en riesgo el control de los líderes del partido sobre la maquinaria legislativa, y las recompensas financieras que este les trae.

Si no podemos confiar en los políticos profesionales, ¿tienen las personas comunes la sabiduría para tomar decisiones de política importantes? Un conjunto de pruebas cada vez más grande indica que sí, "Sí, bajo las condiciones correctas".

James Fishkin del Laboratorio de Democracia Deliberativa de la Universidad de Stanford "ha impulsado más de 150 experimentos de

Deliberative Polling® en más de 50 países y jurisdicciones" (Deliberative Democracy Lab, 2024).

La "encuesta deliberativa" de Fishkin es diferente de las encuestas tradicionales que piden a personas no preparadas responder a temas que podrían no entender o ni siquiera reconocer. En lugar de eso, primero se encuesta por teléfono a cientos de personas seleccionadas aleatoriamente sobre los temas que se tratarán y luego se les invita a participar en persona. Antes del evento, reciben material informativo en el que se recogen las diferentes perspectivas sobre el tema, y cuya imparcialidad ha sido revisada por los expertos de la parte contraria antes de finalizarlo.

Durante uno o más días, las personas se reúnen en grupos grandes y pequeños, escuchan a expertos con perspectivas opuestas, hacen preguntas, tienen debates y finalmente responden a la misma encuesta una segunda vez. No se revelan las respuestas individuales, únicamente los resultados globales.

Tras años de investigación Fishkin concluyó: "El público es muy inteligente si le das la oportunidad … si las personas piensan que su voz realmente importa, se esforzarán, estudiarán muy bien los materiales informativos, harán preguntas inteligentes a los expertos y luego tomarán decisiones complicadas. Cuando escuchan a los expertos discrepar, se ven forzados a pensar por sí mismos. Aproximadamente 70% cambia de idea en el proceso" (Klein, 2010).

Hemos subestimado la sabiduría colectiva de la humanidad. La presidenta del IIRP Linda Kligman señaló la forma en que nuestra sociedad glorifica a los tomadores de decisiones jerárquicos al observar: "La consecuencia de subestimar a las personas es que se valora a unos pocos" (2020). Me temo que estamos concentrando demasiado poder y recompensa en muy pocas manos y subutilizamos la inteligencia, el ingenio y la integridad de las personas "comunes" de todos los caminos de la vida.

Procesos restaurativos

En contraste con la consejería, la mediación o los procesos judiciales que son más directivos, los procesos restaurativos son *facilitadores*. Los participantes son los responsables del resultado, no el "facilitador" quien es responsable del proceso.

Utilizando los procesos restaurativos, los que se encuentran en una posición de autoridad facilitan entornos en los que estudiantes, clientes, empleados o ciudadanos resuelven sus propios conflictos y sus propios problemas en cada nivel de la sociedad, como se lo sugirió a las cortes décadas atrás el eminente criminólogo Nils Christie (1977). Él dijo que las cortes se roban los conflictos de las personas, y que más bien los ciudadanos se beneficiarían al resolver sus propios conflictos en la medida de lo posible.

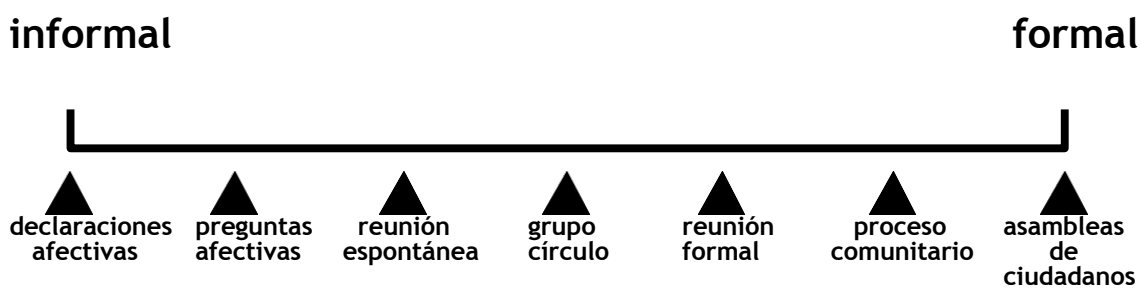

Figura 3. Espectro de las prácticas restaurativas ampliado

Las prácticas restaurativas van de lo informal a lo formal. Avanzando de izquierda a derecha en el espectro, conforme las prácticas restaurativas se hacen más formales, tienden a involucrar a más personas, requieren más planificación y tiempo y son más estructuradas y completas. Aunque un proceso restaurativo formal podría tener un impacto dramático, las prácticas informales tienen un impacto acumulado ya que son parte de la vida diaria (McCold & Wachtel, 2001).

Un profesor en un aula podría utilizar una declaración afectiva cuando un alumno se ha portado mal, dejándole saber al alumno de qué manera lo ha afectado su comportamiento: "Cuando tú interrumpes la clase, me siento "triste", "decepcionado" o siento que me "faltas el respeto". Al escuchar esto, el alumno se da cuenta de cómo su comportamiento está afectando a otros (Harrison, 2007). Este profesor también podría hacer una pregunta afectiva: "¿A quién crees que has afectado con lo que acabas de hacer?" y luego seguir con "¿Cómo crees que se han visto afectados?" o "¿Qué harías para arreglar las cosas?" Al responder a estas preguntas, en lugar de simplemente ser castigado, el alumno tiene la posibilidad de reflexionar sobre su comportamiento, hacer enmiendas y cambiarlo en el futuro (Morrison, 2003).

Hacer varias preguntas afectivas tanto a la persona con la conducta indebida como a aquellos que resultaron afectados crea una pequeña reunión espontánea. Si la circunstancia requiere un poco más estructura, se puede pasar rápidamente a un círculo.

Las prácticas restaurativas informales reducen dramáticamente la necesidad de prácticas restaurativas formales que toman más tiempo. El uso sistemático de prácticas restaurativas informales crea lo que podría describirse como un medio o comunidad restaurativa, un ambiente que promueve consistentemente la conciencia, la empatía y la responsabilidad de una manera que ha demostrado ser mucho más efectiva para alcanzar la disciplina social que nuestra dependencia actual del castigo y la sanciones (Wachtel, 2013b).

En el "Espectro de las prácticas restaurativas ampliado" (Figura 3) he identificado un número limitado de procesos restaurativos, desde el nivel micro hasta el nivel macro, que considero son los más útiles para implementar las prácticas restaurativas en la más amplia variedad de entornos y con el más

alto nivel de involucramiento y empoderamiento de los participantes. También hay procesos restaurativos valiosos que no he incluido como ejemplos en esta versión del espectro restaurativo.

Proceso comunitario

El proceso comunitario es una de las prácticas que hace posible ampliar el espectro de las prácticas restaurativas cuando se debe enfrentar problemas que son demasiado grandes para los círculos o reuniones formales.

El proceso comunitario resuelve diputas complejas que involucran a múltiples partes e intereses divergentes. El proceso se inicia con un análisis de la situación para aclarar los diferentes intereses y verificar qué grupos están involucrados. En la etapa de preparación, las partes individuales se encuentran cara cara.

Durante la siguiente fase, todas las partes participan de una conversación guiada que va pasando de los intereses individuales a intereses comunes y soluciones propuestas. Los límites y limitaciones al marco del plan se explican claramente a todos.

El proceso comunitario puede durar desde algunas horas hasta todo un día, dependiendo de la situación. En el caso de los grupos muy grandes, los facilitadores trabajan con círculos internos y externos, participantes remotos y herramientas audiovisuales de manera que todos puedan seguir las discusiones y participar.

Después del proceso comunitario, los participantes reciben un informe de todo el proceso y del plan en la forma acordada. También hay una evaluación final con todos los involucrados (Siegers, 2024).

En un ejemplo bien conocido de proceso comunitario, 650,000 residentes de Friesland, una provincia holandesa, quedaron consternados cuando el Hospital Sionsberg se declaró en quiebra, lo que provocó una interrupción de los servicios de salud a nivel regional. Decidieron contratar a Anke Siegers, quién creó el "proceso comunitario" para que mediará entre los grupos de interés ya que lo que tenían entre manos era una crisis sin solución aparente. Ella insistió en que el proceso no sería únicamente consultivo, sino que serían las partes interesadas participantes las que tomarían las decisiones y finalizarían el acuerdo legal, no los políticos.

En diciembre de 2014, Siegers y sus colegas prepararon a 2300 personas para participar en procesos de toma de decisiones y en enero de 2015 definieron 22 grupos de interés en base a las necesidades y valores identificados, incluyendo a la administración del hospital, las empresas de seguros, el gobierno local, el personal y la comunidad. Veintidós representantes, uno de cada grupo, fueron los negociadores pero estos podían dejar las sesiones de negociación para hacer las consultas del caso con sus grupos respectivos según fuera necesario, y luego volver a la reunión. Aproximadamente 16,000 personas pudieron seguir el proceso por transmisión en directo.

Después de una negociación maratónica de 14 horas, el grupo aprobó un

plan detallado. La transparencia y naturaleza participativa del proceso evitó la resistencia al acuerdo final y el hospital volvió a abrir sus puertas con un respaldo casi universal, un resultado destacable en un mundo en que los puntos de vista opuestos rara vez se reconcilian de una forma satisfactoria (Siegers, 2024).

Asamblea de ciudadanos

Los miembros de las asambleas de ciudadanos, que a veces llegan a ser cientos, son seleccionados mediante una lotería democrática (también llamada *sortición*). El proceso amplía el espectro de las prácticas restaurativas permitiendo tomar decisiones en grupos grandes a nivel local, regional o nacional.

Las asambleas de ciudadanos son una forma de "democracia deliberativa" que se ha utilizado en particular a nivel nacional en Irlanda para decidir eficazmente sobre temas tremendamente controvertidos que van desde el aborto, pasando por el matrimonio entre personas del mismo sexo y el cambio climático, temas que los políticos irlandeses elegidos temían y evitaban (Chalmers, 2018; Wachtel, 2020).

En Malawi se han utilizado las asambleas de ciudadanos a nivel local para darle a personas de todo tipo de condición social la autoridad de monitorear y confrontar el uso corrupto de los fondos asignados para el desarrollo comunitario (Chalmers, 2023).

Todos los procesos que yo denomino "asambleas de ciudadanos" escogen a sus miembros a través de una lotería democrática aunque pueden tener fines diversos. Algunos profesionales prefieren otros términos además de "asamblea" para nombrar su forma de abordar la democracia deliberativa, como *paneles seleccionados por lotería* (Healthy Democracy, 2017) o *encuestas deliberativas* (Fishkin, 2018).

Algunos han sugerido el uso de una lotería democrática para reemplazar la elección de los miembros de las órganos legislativos, parlamentos y consejos, lo que acabaría en gran medida con el papel de los políticos profesionales como nuestros principales tomadores de decisiones. La Sortition Foundation en el Reino Unido, que organiza asambleas de ciudadanos para los gobiernos, ha abogado por la sustitución de la Cámara de los Lores que no es representativa por una Cámara de Ciudadanos verdaderamente representativa (Hennig, 2017).

Muchos observadores se muestran escépticos porque dudan que grupos de personas "comunes" puedan tomar decisiones efectivas y temen que estos grupos podrían convertirse en mafias. Sin embargo, personas comunes seleccionadas mediante una lotería democrática habitualmente prestan servicios como jurados y toman decisiones cruciales como quitarle la libertad o incluso la vida misma a conciudadanos (Wachtel, 2020).

Los profesionales de las prácticas restaurativas han aprendido a lo largo de décadas de experiencia práctica que, bajo las condiciones correctas, nosotros, las personas comunes, somos capaces de obtener resultados

notables. Los procesos deliberativos bien diseñados proporcionan esas "condiciones correctas" y mejoran dramáticamente la forma en que los seres humanos interactúan y se comunican, reemplazando el lenguaje airado y competitivo de los procesos contenciosos por el intercambio de información y conversaciones constructivas. Estos promueven un entendimiento mutuo, a la vez que permiten un desacuerdo respetuoso, a través de un aprendizaje participativo y toma de decisiones en grupos grandes (Wachtel, 2022).

Un tema crucial para el desarrollo de las asambleas de ciudadanos y el proceso comunitario es si sus deliberaciones van a ser consultivas o decisivas. Anke Siegers dice que debemos cambiar de la *ruta antigua* en la que el grupo pequeño decide por el grupo grande, a la *ruta nueva* en la que la toma de decisiones se comparte ampliamente (Siegers, 2016).

Restaurando el mundo de la vida

¿Qué problema estamos tratando de resolver con las prácticas restaurativas? ¿Qué estamos tratando de "restaurar?"

El historiador Noah Yuval Harari, in en su bestseller *Sapiens: A Brief History of Humankind (*Sapiens: Una breve historia de la humanidad*),* sostiene que la convulsión social más trascendental que ha experimentado la humanidad fue "el colapso de la familia y la comunidad local que fueron reemplazadas por el Estado y el mercado".

"Hasta donde sabemos, desde tiempos inmemoriales, hace más de un millón de años, los humanos vivían en comunidades pequeñas e íntimas, la mayoría de cuyos miembros estaban emparentados… Se agruparon en familias y comunidades para crear tribus, ciudades, reinos e imperios, pero las familias y las comunidades siguieron siendo los bloques de construcción básicos de todas las sociedades humanas. La revolución industrial, en cambio, consiguió en poco menos de dos siglos separar estos bloques de construcción en átomos" (Harari, 2014).

Jürgen Habermas, eminente teórico social y filósofo, describió esta convulsión como "la colonización del *mundo de la vida* por parte del *sistem*a". Él hizo una yuxtaposición de dos conceptos, *mundo de la vida* y *sistema*, para representar dos explicaciones contrapuestas, pero relacionadas, de cómo funciona la sociedad (Habermas, 1987). El sistema es la sociedad moderna con su administración, leyes, políticas, economía, organizaciones y profesionales remunerados, mientras que el mundo de la vida es la red de relaciones entre familia y amigos que, a diferencia de aquellos que son parte del sistema, se cuidan unos a otros no porque se les pague por hacerlo, sino porque les importa (Früchtel, Burns, 2009). Habermas ha afirmando durante mucho tiempo que el *sistema* moderno de gobernanza y empresa ha dejado de lado y disminuido al *mundo de la vida* de la familia, los amigos y la comunidad.

Es difícil para nosotros que vivimos en el siglo XXI apreciar hasta qué punto las empresas y el gobierno han usurpado el rol de la familia. "La mayor parte de las personas trabajaban en el negocio familiar, la granja familiar o el taller de la familia, o trabajaba en los negocios familiares de sus vecinos", escribió

Harari. "La familia era también el sistema de bienestar, el sistema de salud, el sistema de educación, la industria de la construcción, el sindicato, el fondo de pensiones, la empresa de seguros, la radio, la televisión, los periódicos, el banco, e incluso la policía … cuando una persona caía enferma, la familia se ocupaba de su cuidado. Cuando una persona envejecía, la familia le daba apoyo y sus hijos eran su fondo de pensiones. Cuando una persona moría, la familia se ocupaba de los huérfanos" (Harari, 2014).

Las prácticas restaurativas tienen el potencial de llevar el mundo de la vida a los sistemas. Desde los círculos hasta las asambleas de ciudadanos, las prácticas restaurativas llevan conversaciones y relaciones significativas del mundo de la vida a los ambientes del sistema.

Una amiga mía se mostraba escéptica hasta que experimentó su primer círculo con otras personas en su lugar de trabajo. Ella exclamó que había logrado conocer más sobre sus colegas en ese círculo de lo que había podido conocer durante varios años de trabajar con ellos.

En lugar de expulsar a varios alumnos del último año de secundaria y prohibirles participar en la ceremonia de graduación por una broma tonta de fin de año, una reunión restaurativa emocional logró que los jóvenes que tuvieron una conducta indebida se hicieran responsables por lo hecho y decidieran cómo iban a reparar el daño causado, pero también permitió abordar exitosamente la necesidad del *mundo de la vida* de los alumnos de restaurar sus relaciones con sus padres y el personal de la escuela.

Una reunión de grupo familiar elimina la necesidad de que el gobierno retire a un niño de su hogar porque la familia extendida elabora un plan que responde a las preocupaciones por el bienestar del niño o niña.

Un simple círculo de verificación por la mañana en el trabajo o la escuela puede, por ejemplo, ayudar a otros a entender por qué alguien está teniendo un mal día y les permite adaptarse para apoyarlo.

Un participante en una encuesta deliberativa nacional dijo que la experiencia no cambió sus opiniones políticas, pero que aprendió a entender a las personas con opiniones opuestas. Él sigue manteniéndose en contacto con un partidario de Trump cuyas opiniones, dice, se suavizaron gracias al evento (*Now This News*, 2020).

Sam Kaner, autor de la popular *Guía del Facilitador para la Toma de Decisiones Participativas,* observó: "El factor diferenciador clave en el éxito de una organización no es simplemente sus productos y servicios, tampoco su tecnología o participación en el mercado, sino la capacidad de la organización de *despertar, aprovechar y enfocar el vasto capital intelectual y la buena voluntad* que tienen sus miembros, empleados y partes interesadas" (Kaner, 2011).

Eso es justamente lo que las prácticas restaurativas hacen, despiertan, aprovechan y enfocan nuestro intelecto y buena voluntad colectivos.

Hacia una comunidad restaurativa

En la conferencia del IIRP realizada en Manchester, Reino Unido en 2005 propuse que el siguiente paso en el movimiento de las prácticas restaurativas

era "desarrollar una comunidad restaurativa" (Wachtel, 2005). Inicié mi conferencia magistral con una visión de lo que yo consideraba era una realidad posible:

- Imaginemos una comunidad en la que las personas confrontan habitualmente a otras por su comportamiento inapropiado y en la que se espera que las personas con conductas indebidas reflexionen sobre lo que han hecho, a quién han perjudicado y de qué manera se ha causado el daño, y luego sugieran qué pueden hacer para reparar el daño causado.
- Imaginemos una comunidad en la que las personas de manera usual realizan círculos grupales entre ellos mismos y sus pares para ayudar a manejar las conductas e incluso lidiar con problemas crónicos como el abuso de sustancias.
- Imaginemos una comunidad en la que los supervisores solicitan sinceramente la opinión de sus subordinados a la hora de tomar decisiones, explican las decisiones cuando se toma y exponen claramente sus expectativas.
- Imaginemos una comunidad en la que las personas que tienen una posición de autoridad involucran activamente a las familias, y a veces a las familias extendidas, al lidiar con problemas críticos como establecer objetivos de tratamiento o decidir dónde debe vivir una persona joven que ha sido abusada, o planificar como apoyar a un miembro de la familia para que se mantenga sobrio.
- Imaginemos una comunidad en la que las personas minimizan los chismes y tratan de hacer frente a las preocupaciones y conflictos de una manera honesta y directa.

Corriendo el riesgo de sonar ingenuo y utópico, simplemente estaba informando lo que 250 empleados y 500 alumnos de nuestras tres organizaciones: la Community Service Foundation, la Buxmont Academy y el IIRP, habían logrado visiblemente, aunque con distintos grados de fidelidad.

El innovador del siglo XX Buckminster Fuller advirtió: "Uno nunca cambia las cosas luchando con la realidad existente. Para cambiar algo, hay que construir un nuevo modelo que haga que el modelo existente quede obsoleto".

La *comunidad restaurativa* es un nuevo modelo que surge cuando uno logra una masa crítica de prácticas restaurativas en un entorno particular, de manera que produce resultados positivos significativos.

¿Cómo promovemos este fenómeno de comunidad restaurativa y dónde podría ser útil? Puede comenzar con un círculo en su propia familia, entre amigos, en su salón de clases, en su centro de trabajo, en su comunidad:

- Una mujer que asistía a nuestra escuela de posgrado comentó que ella había instaurado la práctica de realizar círculos al inicio y al final de las

reuniones con sus parientes mujeres. A su familia le encantaba el nuevo ritual porque este garantizaba que las personas más tranquilas no se perdieran en el barullo de la socialización y que todas las asistentes tuvieran la oportunidad de hablar y ser reconocidas.

- Un exalumno de CSF Buxmont que había participado en los programas modelo del IIRP estaba preocupado por los conflictos que se daban en su centro de trabajo, así que ayudó a su empleador a resolver y evitar las disputas organizando círculos.
- Una profesora se sentía frustrada por la falta de interés que mostraban los administradores de su escuela en las prácticas restaurativas, pero pudo transformar la comunidad de su propia aula y ayudar a algunos de sus colegas profesores a hacer lo mismo.
- Un psicólogo, durante una época complicada y violenta en la sociedad guatemalteca, fundó una influyente organización sin fines de lucro para promover el crecimiento transformacional de los líderes y sus organizaciones mediante la capacitación en liderazgo restaurativo (Tello, Garcia, & Coreas, 2023).

Por supuesto, realizar círculos no garantiza que tendremos una comunidad completamente restaurativa, pero los círculos a menudo actúan como el primer paso hacia "un sentido de pertenencia". En su libro *Restorative Communities: From Conflict to Conversation (*Comunidades Restaurativas: del conflicto a la conversación), la periodista Kerra Bolton (2022) identificó tres elementos esenciales de una comunidad restaurativa: "Creo que el desarrollar un sentido de pertenencia, proporcionar un camino para tomar decisiones y ofrecer un proceso sólido para resolver conflictos son aspectos vitales para el éxito de una comunidad restaurativa".

Ella también sugirió que es probable que las comunidades restaurativas tengan dos o más de las siguientes características:

- El poder descentralizado y la toma de decisiones participativa son parte integral de la cultura de su organización o comunidad. Es la forma en que "hacen" las cosas.
- Se adoptan prácticas restaurativas en por lo menos la mitad de las seis facetas de las necesidades sociales: aprendizaje, gobernanza, cuidado, justicia, empresa y espíritu. [Ver las Seis Facetas de una Nueva Realidad más adelante].
- La implementación de las prácticas restaurativas viene de la comunidad. No es un programa del gobierno sujeto a presupuestos anuales y caprichos políticos.
- Las prácticas restaurativas se propagan a través de toda la comunidad. Por ejemplo, los departamentos de policía utilizan prácticas restaurativas para involucrar a la comunidad, incluso en las escuelas y vecindarios en los que las prácticas restaurativas ya están

arraigadas.
- Existen oportunidades regulares y frecuentes de aprender o reforzar el conocimiento que uno tiene de las prácticas restaurativas a través de talleres y clases.

El libro de Bolton ofrece evidencia observacional de los resultados positivos en las comunidades restaurativas, a la vez que tres estudios científicos sucesivos del criminólogo Paul McCold (2008) ofrecen evidencia empírica sólida. En ese momento McCold dijo que no había evaluado aún un programa para jóvenes que pudiera demostrar su eficacia, hasta que estudió a lo largo de ocho años tres cohortes con un total de casi 4000 jóvenes infractores y en riesgo inscritos en la CSF y la Buxmont Academy, los programas restaurativos modelo del IIRP en Pensilvania, Estados Unidos.

McCold se sorprendió al encontrar que el participar en un "medio restaurativo" produjo resultados positivos confiables, reduciendo a más de la mitad la tasa de reincidencia. Además, las mediciones de las actitudes sociales de las personas fueron más positivas cuanto más tiempo participaba un joven en una comunidad restaurativa.

Seis facetas de una nueva realidad

Desde que dejé mi puesto como presidente del Instituto Internacional de Prácticas Restaurativas en 2015, he seguido explorando posibilidades de una nueva realidad basada en prácticas restaurativas fundando la Fundación BANR (por las siglas en inglés de Creando una Nueva Realidad) y estableciendo su página web (www.BANR.foundation).

He creado un diagrama conceptual de BANR, un mapa de las seis facetas de las necesidades sociales, para guiar nuestros esfuerzos al permitirnos ver dónde ya se han implementado prácticas restaurativas y en dónde podrían ser útiles nuevos proyectos restaurativos. Al utilizar el mapa, aún no he podido encontrar ningún proyecto restaurativo que no se ajuste a ninguna de las seis facetas, así que el diagrama parece tener una utilidad básica.

He identificado una palabra genérica para cada una de las facetas: aprendizaje, gobernanza, cuidado, justicia, empresa y espíritu. Todas estas seis facetas son esenciales para la salud de cualquier sociedad humana, aunque las prácticas restaurativas actualmente están más desarrolladas en algunas facetas que en otras.

Figura 4. Seis facetas de una nueva realidad (Wachtel, 2022)

No tardé en darme cuenta de que podíamos utilizar el mapa para delinear la proximidad de cualquier proyecto restaurativo a los valores ya sea del mundo de la vida o del sistema, posicionando el mundo de la vida en el centro del mapa de las seis facetas y al sistema en su periferia. El mundo de la vida y el sistema representan extremos opuestos de un espectro de valores sociales.

Las prácticas restaurativas en las escuelas públicas, por ejemplo, se desarrollan en el extremo exterior de la faceta de aprendizaje porque el ambiente refleja en general los valores del sistema. Muy pocas decisiones de aprendizaje se toman "con" los alumnos y sus familias, y usualmente se toman "contra" o "para" ellos. El aprendizaje en las escuelas públicas se basa en gran medida en una asistencia obligatoria y una elección limitada a los planes de estudio obligatorios.

Por otro lado, North Star Self-Directed Learning for Teens en Sunderland, Massachusetts utiliza prácticas restaurativas, pero en un ambiente más cercano a los valores del mundo de la vida que se encuentran en el centro del diagrama. Este centro atiende a menores que reciben su educación en casa y a otros jóvenes que no quieren asistir a una escuela. Todas las decisiones de aprendizaje se toman con los alumnos y sus familias. El programa se basa en la asistencia voluntaria y no se califica a los estudiantes, sin embargo los jóvenes se involucran y tienen logros (Danford, 2019).

El título del libro sobre justicia restaurativa seminal de Howard Zehr, *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice (*Cambiando de lente: un nuevo enfoque para el crimen y la justicia) (1990, 2015) sugirió una idea diferente. Podemos utilizar cada una de las facetas individualmente como una

"lente restaurativa" para ver a las otras facetas de una nueva forma. Muchos pioneros de las prácticas restaurativas han hecho justamente eso:

- Si bien el Foro Europeo de Justicia Restaurativa fue fundado por criminólogos, desde hace mucho tiene entre sus miembros a educadores como Belinda Hopkins quién ha utilizado una lente de justicia restaurativa en entornos de aprendizaje en Reino Unido y en otros lugares (Hopkins, 2004).
- Terry O'Connell ayudó a una residencia para ancianos en Australia a implementar un enfoque restaurativo utilizando una lente de gobernanza en un entorno de cuidado, lo que dio a los residentes mucho mayor poder de decisión sobre su rutina diaria y los liberó de la rigidez que caracteriza a demasiadas instituciones de cuidado (Wachtel, 2017).
- Bruce Schenk, el director fundador del IIRP Canadá, utilizó una lente de justicia para analizar las necesidades espirituales cuando utilizó círculos para lidiar con las conductas indebidas y el conflicto en congregaciones religiosas (Wachtel, 2013b).
- Derek Miodownick del Departamento de Correcciones de Vermont utilizó una lente de justicia cuando lideró la implementación de círculos de rendición de cuentas y apoyo (CoSAs por su sigla en inglés) para ayudar a agresores encarcelados a volver exitosamente a sus comunidades de origen y evitar la reincidencia (Vermont Human Services, 2024).

A continuación, ofrezco algunas ideas sobre cada una de las seis facetas. Tiendo a ver las facetas a través de una lente de *gobernanza restaurativa* porque, parafraseando la famosa frase de *El Señor de los Anillos,* la gobernanza es "la faceta que rige a todo lo demás" (Tolkien, 1954, 1955).

Si gobernamos la sociedad de manera restaurativa, influenciaremos el desarrollo en todas las facetas. La naturaleza inclusiva inherente a las prácticas restaurativas, de micro a macro, aprovecha la sabiduría de las multitudes y mejora la toma de decisiones en cada faceta de nuestra sociedad.

Necesidades de aprendizaje

Mi mayor esperanza para el aprendizaje en una nueva realidad es que la libertad de educación pronto sea reconocida plenamente, junto con la libertad de religión, como un derecho humano básico.

La razón por la que enfrentamos tantos problemas de conducta en las escuelas hoy en día es porque hemos confundido *aprendizaje* con *escolarización*. El aprendizaje se define con demasiada frecuencia por el número de años que uno pasa en una escuela y el número de diplomas obtenido. El aprendizaje informal, adquirido a través de la experiencia directa, y el aprendizaje autónomo, inducido por el interés personal, usualmente son considerados inferiores al aprendizaje escolar (Wachtel, 1977, 2020).

Si bien celebro a los que disfrutan y prosperan en las escuelas, muchos jóvenes no lo hacen. Debemos cuestionar el *status quo* y repensar si la educación escolar obligatoria es el mejor enfoque para todos los niños.

Hemos ignorado el antiguo adagio: "Puedes llevar el caballo al agua, pero no puedes obligarlo a beber". Los problemas de conducta en las escuelas hoy en día surgen en gran medida debido a que estamos forzando a demasiados jóvenes a estar en un lugar donde ellos realmente no quieren estar, para detrimento de aquellos que si lo quieren.

El programa de aprendizaje autónomo para adolescentes *North Star Self-Directed Learning for Teens*, fundado en 1996, es un modelo ejemplar de una alternativa a la escuela. *Liberated Learners* es una red de más de una docena de centros a lo largo de todo Norteamérica que utilizan el modelo North Star para apoyar a adolescentes que viven y aprenden sin asistir a una escuela, con varios más en desarrollo y planificación (North Star, 2024).

Necesidades de gobernanza

En una nueva realidad, el uso de *loterías democráticas* reducirá el número de funcionarios nombrados y elegidos y le dará mayor importancia al papel que desempeña la sabiduría de las multitudes en nuestras democracias.

Nuestro mayor problema con el gobierno es que confundimos la democracia con el voto en las elecciones. Las elecciones han demostrado ser una forma caótica y poco confiable de tomar decisiones cruciales. Las campañas electorales usualmente son financiadas por vastas sumas de dinero provenientes de personas y organizaciones que quieren influir en los legisladores a su antojo.

La verdadera representación, por otro lado, es la diana de la democracia, alcanzada a través del proceso de selección originado en la antigua Atenas, escogiendo a tomadores de decisiones voluntarios mediante una lotería.

Si bien es poco probable que este sea adoptado como el método para elegir a nuestros gobernantes en el futuro más cercano, podemos utilizar la lotería democrática inmediatamente para promover la expresión auténtica de la voluntad popular. Si la polarización política impide que nuestros representantes elegidos aborden de manera sensata los problemas locales, regionales y nacionales, ¿por qué no darle una oportunidad a la ciudadanía?

No solamente la asamblea de ciudadanos, sino también las juntas y comisiones pueden elegirse mediante una lotería democrática, en lugar de nombramientos políticos partidistas. La Comisión Independiente de Redistribución de Distritos de Michigan (MICRC) fue creada en 2018 para terminar con la práctica de manipulación de los distritos electorales en el Estado, seleccionando aleatoriamente la representación de demócratas, republicanos e independientes que se ofrecen voluntariamente para servir (Williamson, 2023). Se produjo una disputa legal cuestionando la revisión de algunos de los distritos electorales que el MICRC definió en su primer esfuerzo (Coleman, 2024), sin embargo, la constitucionalidad fundamental de la Comisión ha sido confirmada por la Corte Suprema de Michigan.

Una propuesta de 2023 para seleccionar a la Junta Aeroportuaria de Santa Mónica mediante lotería fracasó cuando "el Ayuntamiento de la Ciudad de Santa Mónica ordenó a su personal no seguir adelante con el proceso de selección del panel mediante lotería y volver al Ayuntamiento con una propuesta de proceso de participación tradicional" (Richane, 2023). Los obstáculos que deben superarse son el escepticismo respecto a la toma de decisiones por parte de los ciudadanos y los intereses creados que se aferran a la forma "tradicional" de hacer las cosas.

Necesidades de cuidado

El cuidado en una nueva realidad depende de un involucramiento significativo con las personas, familias y comunidades.

Generalmente pensamos que el *cuidado* constituye hacer cosas *para* las personas, no *con* ellas. Sin embargo, cuando las personas y sus familias tienen una voz y voto en el proceso de los cuidados, experimentan mejores resultados. Incluso un mecanismo simple para darle voz a alguien, como una entrevista de salida con pacientes de hogares para ancianos y sus familias, ha demostrado mejorar la calidad de los cuidados (Braithwaite, 1993).

Nuestros programas de atención a jóvenes de la Community Service Foundation y Buxmont Academy se basan en los comentarios auténticos de los padres y sus hijos que participan en nuestros programas de tratamiento, educacionales y residenciales. Las regulaciones del gobierno exigen el involucramiento de los padres, pero los planes de educación y servicios usualmente son generados por el personal y se presentan a las familias para que los acepten y firmen. Los planes de la CSF y Buxmont, sin embargo, son desarrollados por la familia y el cliente mismo con plantillas útiles e información de apoyo, y luego la familia se los presenta al personal.

Carolyn y Tom Albright fundaron Ripple en 2006 como una iglesia cristiana enfocada en la comunidad que sirve a los residentes de zonas urbanas marginales de Allentown, Pennsylvania. Su congregación ha adoptado las prácticas restaurativas como una forma práctica de tener un "efecto dominó en nuestra comunidad".

En 2015, antes de dejar sus puestos directivos, los Albright le pidieron a Sherry Brokopp Binder que los ayudara a fundar el RCI (Ripple Community Inc.) que ahora atiende a "más de 150 residentes en Allentown, incluyendo a personas que viven en situación de calle o de inestabilidad residencial, que están socialmente aisladas, personas que viven con trauma significativo y enfermedades mentales, y trabajadores pobres".

RCI ha establecido el primer programa de vivienda permanente apoyado por la comunidad en Allentown, con 19 departamentos asequibles y 12 más por construir en una antigua iglesia en el centro de la ciudad donada por su congregación. RCI también opera un centro de cuidado diario que está abierto al público de manera que "nunca se deje a alguien enfrentar la vida solo". Ellos explican que a través del diálogo y la escucha activa "aplicamos los principios de las prácticas restaurativas en todo nuestro trabajo" (Ripple,

2024).

Necesidades de justicia

La justicia en una nueva realidad emplea prácticas restaurativas para reducir el impacto de los delitos sobre las víctimas y sus comunidades de cuidado y para reducir la reincidencia delictiva.

Solemos equiparar la justicia penal con el castigo, y sin embargo, reparar el daño causado por un delito es una parte fundamental de la justicia. El uso creciente de la justicia restaurativa proporciona una respuesta *alternativa o complementaria* al castigo que ofrece a las víctimas, los agresores y sus familias y amigos, la oportunidad de hablar entre sí, en un entorno seguro, con un facilitador competente para organizar el proceso.

Existe un "creciente descontento con la justicia convencional a la que se culpa por las altas tasas de encarcelamiento, el aumento desmedido de los costos de las cárceles y la privación de los derechos tanto de las víctimas como de los agresores". En general, la justicia restaurativa se ha implementado más extensamente en la justicia juvenil que en la justicia de adultos. Sin embargo, Nueva Zelanda, un líder mundial en prácticas restaurativas para niños y jóvenes, también tiene uno de los programas de justicia restaurativa para adultos mejor desarrollados (Pfander, 2020).

En las disputas civiles no penales, la mediación ofrece un enfoque menos formal y no contencioso para resolver las conflictos. En cualquier caso, la justicia en una nueva realidad se guía por la premisa de Nils Christie que postula que los ciudadanos deben estar involucrados en resolver sus propios conflictos en la medida de lo posible (Christie, 1977).

Necesidades empresariales

Una nueva realidad en el mundo empresarial incluiría un abordaje más igualitario tanto para la gestión como para la riqueza, en el que la toma de decisiones económicas y sus recompensas financieras no se concentren tanto en las manos de unos pocos y beneficien más ampliamente a la humanidad (Wachtel, 2021).

Típicamente pensamos en empresas en las que los jefes administran diciéndole a la gente qué hacer. Sin embargo, existe cada vez más evidencia de que cuando en una organización todos participan en la toma de decisiones, la empresa tiene mejores resultados.

La empresa Morning Star Company en California es un ejemplo dramático de administración horizontal, un lugar de trabajo en el que no hay supervisores. "Se alienta a los trabajadores a innovar independientemente, a definir las responsabilidades de su trabajo por sí mismos e incluso, a tomar decisiones sobre la compra de equipos en consulta con los expertos". Similarmente, la compensación se basa en una evaluación de pares. Fundada en 1970 por Chris Rufer mientras se encontraba estudiando en la universidad en California, esta empresa actualmente es la procesadora de tomates más grande del mundo con más de 1,000 millones de dólares al año en ingresos

(YouTube, 2013).

La empresa en una nueva realidad también representa un capitalismo más amable, más gentil, en el que el único propósito no es solamente generar tanto dinero como sea posible para los accionistas de la empresa. Este objetivo más acotado ha sido cuestionado por B Lab, una organización de membresía sin fines de lucro que inició el concepto de *empresas con propósito*, una innovación clave en "un movimiento global de personas que utilizan a las empresas como una fuerza de bien". Las empresas con propósito no están legalmente obligadas a maximizar sus ganancias, sino que pueden equilibrar este objetivo con otros beneficios para la sociedad (B Lab, 2024).

La marca de helados Ben and Jerry's fue una de las inspiraciones para los fundadores de B Lab. Desde 1985, Ben and Jerry's ha donado 7.5 por ciento de sus ganancias a obras benéficas y ofrece a sus empleados buenos salarios, participación en los beneficios, membresías en gimnasios, servicios de guardería y ayuda con pensiones universitarias. La empresa busca a proveedores orgánicos, utiliza empaques amigables con el medio ambiente y crea oportunidades para áreas económicamente deprimidas y personas desfavorecidas (Vincent, 2021).

Las empresas sin fines de lucro también desempeñan un papel cada vez más importante en crear un capitalismo más suave. El concepto de una empresa no operada con fines de lucro fue alguna vez una idea nueva, pero actualmente, las empresas sin fines de lucro emplean aproximadamente el 10 por ciento de la fuerza laboral nacional de los Estados Unidos (McKeever & Gaddy, 2016).

Las empresas sin fines de lucro *no* son un reemplazo de las empresas con fines de lucro, sino que hacen cosas que las personas quieren que se hagan y que las empresas con fines de lucro no harían. He ayudado a iniciar y a gestionar empresas sin fines de lucro (también llamadas ONG u organizaciones no gubernamentales) en diversos países, por ejemplo, para conservar y proteger terrenos abiertos del desarrollo, proporcionar servicios para jóvenes infractores y en riesgo, para enseñar a las escuelas públicas como reducir la violencia y ofrecer grados de maestría en "prácticas restaurativas".

Desde 1970 las empresas sin fines de lucro con fines benéficos en los Estados Unidos han ampliado su rango de actividades, operando programas de servicio social a nivel local que a menudo son subsidiados con dinero del gobierno estatal y federal. Junto con el invento de las empresas con propósito de B Corps, ambos representan un tipo de "capitalismo híbrido" que aborda necesidades sociales importantes.

Necesidades espirituales

Las necesidades espirituales usualmente se asocian con la religión, pero también cubren la fuerza vital que anima a los cuerpos de los seres vivos, el entusiasmo que los aficionados muestran hacia sus equipos deportivos y el espíritu creativo de las artes.

FaithCARE, parte de la Red de Salud Mental Shalem en Ontario, Canadá,

lleva las prácticas restaurativas a las comunidades de fe que luchan con conflictos en su congregación, ayudándolos a resolver sus problemas a través de una serie de conversaciones abiertas y honestas que se sostienen en círculos facilitados. Como se indica en la página web de FaithCARE, "Uno de los misterios de la fe es que algunos de los conflictos más difíciles, dolorosos y perjudiciales entre personas se dan en el entorno de una iglesia", dejando a las "personas heridas y enojadas, quizá incluso cuestionando su fe".

Desde 2007, los facilitadores de FaithCARE han ayudado a centros de culto de Ontario, que representan a una variedad de denominaciones, a lidiar con una serie de conflictos que incluyen situaciones de gran intensidad. Los miembros de la congregación han expresado que "no hubiéramos podido dejar atrás nuestro dolor y conflicto y llegar a donde estamos ahora sin el apoyo de FaithCARE" (FaithCARE, 2018).

El equipo de fútbol Green Bay Packers es la única franquicia deportiva en Norteamérica cuyos aficionados son propietarios del equipo. Apoyado en el espíritu inquebrantable de sus aficionados, el equipo de fútbol americano Green Bay Packers tiene una base de apoyo que lo ancla de forma segura a Green Bay, Wisconsin, una ciudad que solamente tiene 100,000 habitantes, mientras que las grandes ciudades con millones de habitantes a menudo ven que sus equipos deportivos se mudan a otro lugar, dejando consternados a sus aficionados locales (Wachtel, 2016).

Para los Estados Unidos de América la frase "el espíritu del 76" encarna el llamado que hace la *Declaración de la Independencia* de 1776 al derecho que tenemos todos a "la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad". Es un espíritu que sigue evolucionando y exigiendo una definición continua. Sin embargo, este *espíritu*, difícil de definir, es casi universalmente valorado entre los estadounidenses, independientemente de sus preferencias políticas.

Si bien uno no puede físicamente ver, probar, escuchar u oler el espíritu, uno puede sentirlo. El espíritu representa las más altas aspiraciones de la humanidad y proporciona la motivación subyacente para una nueva realidad que honra la valía de todos los seres humanos e infunde democracia en la vida cotidiana.

Revolución mediante la conversación

Elaine Shpungin (2011), en *Psychology Today (*Psicología Hoy*),* predijo una "revolución restaurativa … en la forma en que abordamos la justicia, la transgresión, el castigo, el delito y los conflictos cotidianos entre personas comunes … una revolución transformadora, que abarcará toda la sociedad, cambiará la perspectiva y afectará a todos, de la magnitud de los movimientos por los derechos civiles y los derechos de las mujeres de la década de 1960, una revolución en la forma en que pensamos sobre quienes somos y cómo vivimos, trabajamos y amamos juntos".

Fundé la Building a New Reality Foundation (www.BANR.foundation) para promover de manera consciente una revolución de este tipo, no *contra* nadie sino *con* todos. Una revolución por conversación. Un modelo

experimental no partisano, basado en evidencias para empoderar a todos con una voz, elección y responsabilidad auténticas, *si eligen participar.*

Por supuesto, no podemos cambiar la naturaleza humana. Más bien, estamos tratando de hacer que nuestros sistemas, protocolos y rituales sean más eficaces para evitar y resolver el conflicto. Como insistió Buckminster Fuller, "estamos llamados a ser los arquitectos del futuro, no sus víctimas".

Los seres humanos se han vuelto tan poderosos que somos peligrosos para nosotros mismos y para otros seres vivos. Nuestra tecnología nos ha dado poderes asombrosos pero a nuestras habilidades sociales todavía les falta para llegar a los niveles de nuestras habilidades técnicas. Las prácticas restaurativas tienen el potencial de cerrar esta brecha.

En última instancia, todo gira en torno a las relaciones. Terry O'Connell nos recuerda: "Somos seres sociales, predispuestos a la conexión y a construir nuestra identidad a través de nuestras relaciones. Las relaciones son lo que importa en la vida".

El añade: "Nuestra necesidad humana más fundamental es ser escuchados y entendidos, no tener la razón o estar equivocados. El poder de la voz trasciende las diferencias que las personas tienen en términos de creencias y opiniones. Los procesos que utilizan preguntas socráticas abiertas ofrecen una voz a todos los involucrados y envían una señal de que las opiniones de cada persona importan" (O'Connell, 2024).

Nuestra estrategia es crear modelos innovadores, evaluar los resultados, hacer modificaciones según sea necesario, decirle al mundo lo que hemos aprendido e innovar más cada vez que podamos.

Sin embargo, no se puede construir una comunidad restaurativa si solamente se hace de a pocos, con una intervención restaurativa ocasional. Las prácticas restaurativas deben ser sistémicas no situacionales. No es posible tener solamente a algunas personas realizando reuniones y a todos los demás haciendo las cosas como siempre. No es posible ser restaurativo con los estudiantes pero retributivos con el cuerpo docente. Uno no puede tener una policía restaurativa y cortes punitivas. Para lograr una mejora significativa y duradera, debemos hacer que las prácticas restaurativas sean parte integral de cada una de las facetas de nuestra nueva realidad (Wachtel, 1999).

Elaine Shpungin concluyó su predicción de una revolución restaurativa aclarando: "No es una solución para todo. No es una panacea, utopía, paz y amor para todos. Pero es un cambio fundamental en el entendimiento colectivo de lo que podría ser posible".

Para más información, visite *www.BANR.foundation*

Agradecimientos

Confíe en la sabiduría de las multitudes invitando a diversas personas a darme su opinión sobre este artículo. De manera colectiva, no solamente identificaron errores y sugirieron mejoras, sino que estuvieron dispuestos a

cuestionarme y a ayudarme a definir y enfocar mi propósito y mi redacción.

Gracias a mis hijos Josh Wachtel y Ben Wachtel, a mi esposa Susan Wachtel y a mis amigos Linda Kligman, Terry O'Connell y Govert Van Ginkel por su perspicacia y sabiduría.

Referencias

B Lab (2024). Website. Retrieved from https://usca.bcorporation.net/benefit-corporation/

Baumrind, D. (2013). "Authoritative parenting revisited: History and current status." In R. E. Larzelere, A. Sheffield, & A. W. Harrist (Eds.), *Authoritative parenting: Synthesizing nurturance and discipline for optimal child development*. Washington, DC: American Psychological Association.

Bolton, K. (2022). *Restorative communities: From conflict to conversation.* Pipersville, PA: The Piper's Press.

Braithwaite, J. (1993). "The nursing home industry." *Crime and Justice,* 18: 11-54.

Chalmers, P. (2018). *When citizens assemble.* 16-minute film. Scotland: All Hands On. https://www.allhandsondoc.com/when-citizens-assemble

Chalmers, P. (2023). *Teaching power.* 21-minute film. Scotland: All Hands On. https://www.allhandsondoc.com/teaching-power

Christie, N. (1977). "Conflicts as property." *The British Journal of Criminology,* 17(1): 1-15.

Coleman, K. (2024, January 5). "Michigan redistricting commission votes to appeal order to redraw districts to SCOTUS." *Michigan Advance:* Retrieved from https://michiganadvance.com/2024/01/05/michigan-redistricting-commission-votes-to-appeal-order-to- redraw-districts-to-scotus/

Danford, Kenneth. (2019). *Learning is natural, school is optional: The North Star approach to giving teens a head start on life*. Sunderland, MA: Golden Door Press.

Deliberative Democracy Lab. (2024). Retrieved from https://deliberation.stanford.edu/

FaithCARE on Shalem Mental Health Network (2018). Website text now only available at https://banr.foundation/faithcare-communities-affirming-restorative-experiences/

Fishkin, J. (2018). Democracy when the people are thinking: Revitalizing our democracy through public deliberation. Oxford, UK: Oxford University Press.

Früchtel, F., Burns, G. (2009). "System rationality encounters lifeworld rationality: The SONI approach to FGC." Paper delivered at 2008 International Institute for Restorative Practices World Conference. Bethlehem, PA, USA. Retrieved from http://www.iirp.edu/article_detail.php?article_id=NjMy

Habermas, J. (1987). The theory of communicative action, Vol. 2. Boston: Beacon Press.

Harari, Y. N. (2014). Sapiens: A brief history of humankind. New York: Harper Collins.

Harrison, L. (2007). "From authoritarian to restorative schools." *Reclaiming Children and Youth,* 16(2): 17-20.

Healthy Democracy (2017). *Language, philosophy & style guide: Official guide to work choices and textual style for all Healthy Democracy materials*. Retrieved from https://drive.google.com/drive/folders/1kWshZhMvUGTiR0e_SxKIPrlgw-QSpFAH

Healthy Democracy. (2022). *Healthy democracy in Petaluma, California* (9-minute film). Retrieved from YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=a2lR8oIeUYE

Hennig, B. (2017). *The end of politicians: Time for a real democracy.* London: Unbound.

Hopkins, B. (2004) *Just schools: A whole school approach to restorative justice.* London: Jessica Kingsley Publishers.

Kaner, S. (2011). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. San Francisco: Jossey Bass.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2003, January). "Fair process: Managing in the knowledge economy." *Harvard Business Review,* 127-136.

Klein, J. (2010, Sept 2). "How can a democracy solve tough problems." *Time Magazine.*

Kligman, L. (2020, Summer). "Engaging for positive peace." *Penumbra,* 8(1): 3-13. Cincinatti, OH: Union Institute & University.

McCold, P. (2008). "Evaluation of a restorative milieu: Restorative practices in context." Ventura

Miller, H. (Ed.) *Restorative justice: From theory to practi*ce (Sociology of Crime, Law and Deviance, Vol. II.) 99-137. Leeds: Emerald Group Publishing Limited.

McCold, P., & Wachtel, T. (2001). "Restorative justice in everyday life." In J. Braithwaite & H. Strang (Eds.), *Restorative justice and civil society*: 114-129. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

McKeever B., & Gaddy, M. (2016). "The nonprofit workforce: By the numbers." Boston: *Nonprofit Quarterly*. Retrieved from https://nonprofitquarterly.org/nonprofit- workforce-numbers/

Morrison, B. (2003). "Regulating safe school communities: Being responsive and restorative." *Journal of Educational Administration,* 41(6): 689-704.

Muraco, J.A., Ruiz, W., Laff, R., Thompson, R., Lang, D. (2020). *Baumrind's parenting styles.* Retrieved from https://iastate.pressbooks.pub/parentingfamilydiversity/chapter/ chapter-1-2/

Nathanson, D. (1998, August). "From empathy to community." Paper presented to the First North American Conference on Conferencing, Minneapolis, MN, USA.

North Star Self-Directed Learning for Teens (2024). Website.: https://www.northstarteens. org/

Now This News. (2020). "'America in One Room' polling experiment unites 500+ strangers to discuss politics." Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=lrKD-N_ qFRA&t=15s

O'Connell, T. (2024, March 12). Email to Ted Wachtel.

Pfander, S. (2020). "Evaluating New Zealand's restorative promise: The impact of legislative design on the practice of restorative justice." *Kotuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online.* 15(1): 170-185.

Porter, A. (2006, August 15). "Restorative conferences reduce trauma from crime, study shows." *Restorative Practices E-forum.* Bethlehem, PA: IIRP. Retrieved from https://www. iirp.edu/news/restorative-conferences-reduce-trauma-from-crime-study-shows

Richane, A. (2023). "The future of the Santa Monica Aiport: Exploring a democratic lottery process." Santa Monica City Website. Retrieved from https://www.santamonica.gov/ blog/the-future-of-the-santa-monica-airport-exploring-a-democratic-lottery-process

Ripple Community Inc. (2024). Website. Retrieved from https://www.ripplecommunityinc.org/about-rci

Siegers, A. (2024). Community Processing Website. Retrieved from https://www. samenlevingsproces.com/home-eng

Siegers, A. (2016) *De nieuwe route* (Dutch). Netherlands: Pumbo. As per synopsis in English provided by my friend Govert van Ginkel.

Shpungin, E. (28 February, 2011). "The restorative revolution: It's coming." *Psychology Today.* Retrieved from https://www.psychologytoday.com/blog/peacemeal/201102/the- restorative-revolution-its-coming

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom whapes business, economies, societies and nations.* New York: Doubleday.

Tello, M., Garcia, F. & Coreas, J. (2023). *Encounters with restorative practices: Restorative stories in Central America and the Dominican Republic.* Paperback from amazon.com.

Tolkien, J. (1954, 1955). *The lord of the rings.* 3 volumes. London: George Allen and Unwin.

Tomkins, S. (1962, 1963,1991). *Affect imagery consciousness (Vols. I – III)*. New York, NY: Springer.

Vermont Human Services (2024). Website. Retrieved from http://humanservices.vermont.gov/highlighting-promising-practice/circles-support-and-accountability-cosa-and- restorative-justice

Vincent, I. (2021, July 31). "How Ben & Jerry rose from Vermont hippies selling ice cream to Palestinian activists." *New York Post.*

Wachtel, J. (2017, May 18). "A nursing home that feels like home," *Restorative Practices E-forum.* Bethlehem, PA: IIRP. Retrieved from https://www.iirp.edu/news/a-nursing- home-that-feels-like-home

Wachtel, T. (1977, 2020). *Beyond the schoolhouse: Learning for a new reality*. Pipersville, PA: The Piper's Press.

Wachtel, T. (1999, February). "Restorative justice in everyday life: Beyond the formal ritual." Paper presented at Reshaping Australian Institutions Conference: Restorative Justice and Civil Society,

Australian National University, Canberra.
Wachtel, T. (2005, November). "The next step: developing restorative communities." Paper presented at the Seventh International Conference on Conferencing, Circles and other Restorative Practices, Manchester, UK.
Wachtel, T. (2013a). *Defining restorative*. Bethlehem, PA: International Institute for Restorative Practices. Retrieved from https://banr.foundation/defining-restorative
Wachtel, T. (2013b). *Dreaming of a new reality: How restorative practices reduce crime and violence, improve relationships and strengthen civil society*. Pipersville, PA: The Piper's Press.
Wachtel, T. (2016). Website. Retrieved from https://banr.foundation/spirit/
Wachtel, T. (2020). *True representation: How citizens' assemblies and sortition will save democracy.* Pipersville, PA: The Piper's Press.
Wachtel, T. (2021). *A kinder gentler capitalism: Enterprise in a new reality*. Pipersville, PA: The Piper's Press.
Wachtel, T. (2022). "How to build a new reality: A self-directed master class.". Website. Retrieved from https://banr.foundation/master-class
Williamson, R. (2023, June 24). "Michigan's independent redistricting commission: A model for other states." R Street Institute Website. Retrieved from https://www.rstreet.org/ commentary/michigans-independent-redistricting-commission-a-model-for-other- states/
Winfrey, O. (2018). "Oprah follows up with partisan voters in Michigan." CBS News. Retrieved from https://www.cbsnews.com/news/oprah-follows-up-with-the-partisan-voters-in- michigan/
YouTube, (2013). "I, tomato: Morning Star's radical approach to management." Reason TV. Los Angeles: Reason Foundation. Retrieved from https://www.youtube.com/ watch?v=qqUBdX1d3ok
Zehr, H. (1990, 2015). *Changing lenses: Restorative justice for our times*. Harrisonburg, VA: Herald Press.
Ziegler, A. (1999). *Facing the demons* (59-minute film). Sydney, Australia: Dee Cameron Productions.