

# Programa Nacional de Mediación Escolar



## Taller de difusión



Ministerio de  
Educación  
Presidencia de la Nación

# **Programa Nacional de Mediación Escolar**

**Taller de difusión  
Fundamentos y técnicas  
de la mediación**

**Presidenta de la Nación**  
**DRA. CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER**

**MINISTRO DE EDUCACIÓN**  
**LIC. JUAN CARLOS TEDESCO**

**Secretario de Educación**  
**PROF. ALBERTO E. SILEONI**

**Subsecretaria de Equidad y Calidad**  
**PROF. SUSANA MONTALDO**

**Secretario del Consejo Federal de Educación**  
**LIC. DOMINGO DE CARA**

**Coordinadora de Programas  
para la Construcción de Ciudadanía en las Escuelas**  
**LIC. MARA BRAWER**

**Coordinadora Programa Nacional de Mediación Escolar**  
**LIC. MARTA GARCÍA COSTOYA**

**Equipo Técnico**  
**DRA. MARÍA TERESA CLÉRICI**  
**LIC. ALICIA MIZRAHI**  
**LIC. MARÍA ISABEL VILLAR**

**Asistencia técnica**  
**BRUNO URSMARZO**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN _____	5
LA VIOLENCIA EN LA ESCUELA _____	9
EL CONFLICTO _____	13
<i>CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS</i> _____	16
<i>DINÁMICA DEL CONFLICTO</i> _____	17
LA COMUNICACIÓN _____	19
LA NEGOCIACIÓN _____	23
<i>EL MODELO DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA</i> _____	26
LA MEDIACIÓN _____	28
<i>ENFOQUES O MODELOS EN MEDIACIÓN</i> _____	29
ETAPAS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN _____	32
ROL Y FUNCIONES DEL MEDIADOR _____	33
RECURSOS DEL MEDIADOR _____	34
<i>LA ESCUCHA ACTIVA</i> _____	34
<i>LAS PREGUNTAS</i> _____	35
<i>EL PARAFRASEO</i> _____	36
<i>TORBELLINO DE IDEAS</i> _____	38
EL ACUERDO _____	40
LA MEDIACIÓN ENTRE PARES O CONDISCÍPULOS _____	40
APÉNDICE 1: INDAGACIÓN SOBRE CONFLICTOS Y/O DISPUTAS EN EL ÁMBITO ESCOLAR. _____	43
APÉNDICE 2: GUÍA PARA ANALIZAR LAS RESPUESTAS DADAS EN EL EJERCICIO "LA HISTORIA".	44
BIBLIOGRAFÍA CITADA _____	45



## INTRODUCCIÓN

Las habilidades sociales o "habilidades para la vida", según la denominación de la Organización Mundial de la Salud, están íntimamente relacionadas con objetivos fundamentales de las escuelas como la formación para la democracia, la educación para la paz y los derechos humanos, la prevención de la violencia y la creación de climas institucionales pacíficos y saludables que favorezcan una buena convivencia escolar.

Estas habilidades se pueden definir como el conjunto esencial de aptitudes, relacionadas entre sí, que se requieren para enfrentar de una manera positiva y eficaz las situaciones y desafíos de la vida cotidiana, y están implicadas en todos los abordajes<sup>1</sup> que, desde la escuela, se pueden realizar para tender al logro de los objetivos antes mencionados. Ellas son:

- **Pensamiento crítico y creativo:** relacionado con la capacidad de abordar las cuestiones con una mentalidad abierta y estar dispuesto a modificar las propias opiniones ante nuevos datos y argumentos convincentes. Contribuye en la toma de decisiones favoreciendo la exploración de alternativas y analizando sus posibles consecuencias.
- **Comunicación eficaz:** referida a la posibilidad de expresarse tanto en forma verbal como no verbal y de un modo assertivo que, a la vez, respete el derecho de los demás sin renunciar al propio.
- **Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales:** vinculada con la posibilidad de relacionarse en forma positiva con quienes se interactúa en los diferentes ámbitos y los distintos roles que el individuo desempeña.
- **Capacidad para tomar decisiones:** relacionada con la posibilidad de evaluar opciones, analizar sus efectos y realizar una elección activa frente a situaciones de la vida cotidiana.

---

<sup>1</sup> Ver, en el documento **Marco general**, una breve enumeración descriptiva de algunos abordajes.

- **Conocimiento de sí mismo:** referido a las propias características, carácter, modos típicos de reaccionar, fortalezas, debilidades.
- **Manejo adecuado de las emociones y la tensión:** muy relacionado con el anterior, se refiere al reconocimiento de las propias emociones y cómo influyen en el comportamiento así como a la capacidad de controlar las respuestas de un modo adecuado y saludable.
- **Capacidad de empatía:** permite reconocer las emociones de los otros y poder ponerse en su lugar para comprender diferentes perspectivas sobre una situación.
- **Capacidad para la resolución de conflictos:** puede considerarse que en ella confluyen y se articulan todas las anteriores ya que contribuye a enfrentar en forma constructiva las diferentes situaciones que implican diferencias con los otros, percibidas como incompatibles, recurriendo a estrategias de negociación en lugar de la confrontación rígida de posiciones.

Esta última habilidad, la capacidad para la resolución de conflictos, es la que se aborda en forma central desde los proyectos de mediación escolar. El propósito de éstos es promover el aprendizaje y desarrollo de las habilidades sociales en los diferentes actores institucionales, ya que uno de los requisitos para el éxito de este tipo de proyectos es la **consistencia que se encuentre entre aquello que se dice y aquello que se hace**. Es en este sentido que sostenemos que educar para la democracia, la paz y los derechos humanos no son sólo objetivos fundamentales para la escuela sino también el medio, el camino, el marco que debe orientar nuestras acciones.

En principio, es deseable que, ante la existencia de un conflicto, las propias partes involucradas puedan abordarlo conjuntamente de un modo cooperativo o colaborativo, poniendo en juego en la negociación las habilidades descriptas más arriba.

La *mediación* puede considerarse como una extensión del proceso negociador, a la que puede recurrirse cuando las partes no han podido avanzar tratando el conflicto directamente entre ellas. La mediación implica la intervención de un tercero neutral, aceptable para las

partes, sin poder de decisión sobre el acuerdo al que eventualmente puedan llegar y cuya función primordial es ayudarlas, mediante la conducción de un proceso básicamente comunicacional, a explorar los diversos elementos implicados en el conflicto de modo tal que puedan encontrar opciones de solución satisfactorias y acordar sobre las formas y mecanismos para llevarlas a cabo.

Diferenciamos, sin invalidar otras clasificaciones pertinentes o adecuadas, dos grandes grupos de conflictos que pueden surgir en la comunidad educativa:

- Los que se dan entre alumnos
- Los que involucran a individuos de diferentes grupos de la comunidad (docentes, padres, directivos...)

Desde este programa se propone el diseño e implementación de proyectos de mediación entre pares, cuyos destinatarios finales son los alumnos.

No obstante, para que éste sea viable dentro de una institución es necesario que todos los grupos de la comunidad educativa conozcan, comprendan y se comprometan con los principios que lo sustentan. Esto no sólo contribuye a que el proyecto perdure y, a través de la evaluación conjunta, mejore sino que además favorece que los docentes incorporen la enseñanza de las técnicas y habilidades implicadas en otros aspectos de su quehacer profesional: a su estilo para conducir las clases, en estrategias didácticas para abordar contenidos curriculares, en el manejo de las disruptivas en el aula, en sus interacciones con colegas, en entrevistas con los familiares de los estudiantes

El interés por los programas o proyectos de mediación entre pares ha aumentado a partir de la preocupación por el incremento de situaciones de violencia en las escuelas.

Cabe aclarar que la mediación entre pares no se utiliza para tratar situaciones en que se haya producido violencia física; su potencial mayor reside en habilitar canales institucionales y promover el empleo de habilidades para el abordaje cooperativo de conflictos entre alumnos, evitando así su escalada y previniendo formas violentas de resolución. Es, por ello, una herramienta relacionada con la prevención de la violencia ya que favorece la apropiación por parte de docentes y alumnos de habilidades comunicacionales, criterios y valores para una

mejor convivencia a partir de la comprensión del conflicto como inherente a las relaciones humanas y la necesidad de su abordaje desde un marco de tolerancia y respeto por la diversidad.

Para ser más precisos: un proyecto de mediación entre pares debe formar parte de una estrategia institucional para promover la adquisición y desarrollo de las habilidades para la vida descriptas anteriormente en todos los actores de la comunidad educativa y su incorporación como prácticas habituales en todas las situaciones que hacen a la vida escolar.

## LA VIOLENCIA EN LA ESCUELA

A continuación, presentamos una entrevista realizada a Juan Carlos Tedesco sobre la violencia en la escuela, publicada en el diario Clarín en 1997.

### REPORTAJE A JUAN CARLOS TEDESCO

# La violencia en la escuela

*El director de la Oficina Internacional de Educación afirma que la escuela se ve obligada a asumir nuevos roles. Y asegura que la violencia "entró en la escuela y se generalizó".*

#### CLAUDIA AMIGO

La sociedad le exige cada vez más a la escuela. Ahora se espera que, además de transmitir conocimientos, forme en valores. Para el director de la Oficina Internacional de Educación (OIE), el argentino Juan Carlos Tedesco, "la escuela deberá asumir la formación de la personalidad, aunque es una tarea que no está exenta de riesgos".

De paso por Buenos Aires, donde vino a presentar su libro "El nuevo pacto educativo", Tedesco dialogó con Clarín sobre la crisis de la escuela tradicional y explicó el concepto de "institución total".

**- Entre estas cosas que están pasando en la escuela y que antes no pasaban, se registra la agresión. Esta semana, un chico de 14 años hirió a otro con un revólver en el baño de una escuela del conurbano. ¿Hay un aumento de la violencia física en las aulas?**

- Me pregunto si hay más violencia o si antes había y nadie lo decía. Creo que ahora hay mucha más percepción del tema, una mayor sensibilidad, nadie admite ese comportamiento como algo legítimo. Eso es importante. El umbral de tolerancia de la sociedad ha disminuido. Lo que llama la atención es que comúnmente la violencia se ejercía desde el adulto hacia el alumno, ahora es entre los chicos o desde los chicos hacia el maestro. La violencia entró a la escuela y se generalizó. También se advierte un déficit muy grande en el manejo del lenguaje para resolver problemas. Esto refleja que la escuela no es capaz de enfrentar los conflictos, no enseña cómo manejarlos por una vía no violenta.

**- ¿Por qué está en crisis la escuela tradicional?**

- La escuela tradicional suponía que la formación de la personalidad, todo lo vinculado con lo afectivo y los valores, era

responsabilidad de la familia o de otras instituciones. La gran responsabilidad de la escuela se concentraba en preparar para la integración social, brindando conocimientos y transmitiendo valores universales relacionados con la formación ciudadana y democrática. Trataba de enseñar eso que nos uno por encima de lo que cada uno es: alumnos católicos, judíos, blancos, negros, mujeres, hombres, pero todos parte de una misma nación.

**- ¿Qué sucede ahora?**

Lo que está pasando es que el papel de las otras instituciones está cambiando. La familia ya no cumple como antes con su misión. Nuestra cultura admite mucho más la diversidad y, en el fondo, estamos todos sometidos a la necesidad de construir nuestra propia identidad. Ya no viene dada: uno no es católico porque la familia dice que debe serlo, uno no asume ideas profesionales y políticas porque el contexto de la sociedad dice que debe ser así. Hasta hace muy pocos años, el lugar que uno ocupaba en la estructura social definía muchos aspectos de la identidad. Esto está erosionado.

**- ¿Qué papel cumple la escuela?**

- Actualmente uno tiene que elegir permanentemente quién quiere ser y qué valores tener. Eso obliga a la escuela a hacerse cargo de una serie de factores y de problemas afectivos, emocionales y éticos.

Cada vez se hace más presión para que la escuela encare esto, no al estilo tradicional, no imponiendo sino ayudando a que el individuo construya sus criterios para elegir y tomar decisiones. Esto hace que la escuela tenga que asumir un carácter de “institución total”. No es una tarea fácil y está llena de riesgos.

**- ¿Por qué?**

- Una “institución total” puede transformarse rápidamente en una institución totalitaria si impone determinada política de valores. De todos modos, no asumir esta realidad es mucho más riesgoso aún. Si la escuela no lo hace, el peligro es que esa tarea quede en manos de instituciones privadas, que sí pueden tener connotaciones fundamentalistas. Y el otro riesgo es la falta de normas o la descomposición social. Es necesario encontrar respuestas democráticas a la pugna entre la disolución social, esta idea del individualismo, de la competencia salvaje, que disuelve los vínculos de solidaridad, la globalización, que hace que no tengamos raíces en ningún lado, y la alternativa fundamentalista que considera enemigos a los que no comparten una misma concepción del mundo.

---

Diario Clarín

Domingo 27 de abril de 1997

Suplemento Educación – página 6

---

Algunas preguntas para orientar la reflexión y puesta en común con sus colegas:

- ¿Coincide usted con la descripción que hace Tedesco sobre las características actuales de la violencia en la escuela?
- Identifique las causas a las que el entrevistado atribuye la actual situación de crisis. ¿Agregaría usted otras?
- La escuela de hoy, creemos, dista bastante de lo que comúnmente se entiende por "escuela tradicional". ¿Conoce algunas experiencias, proyectos, acciones que se han desarrollado o desarrollan actualmente en escuelas para abordar los temas tratados en el reportaje?

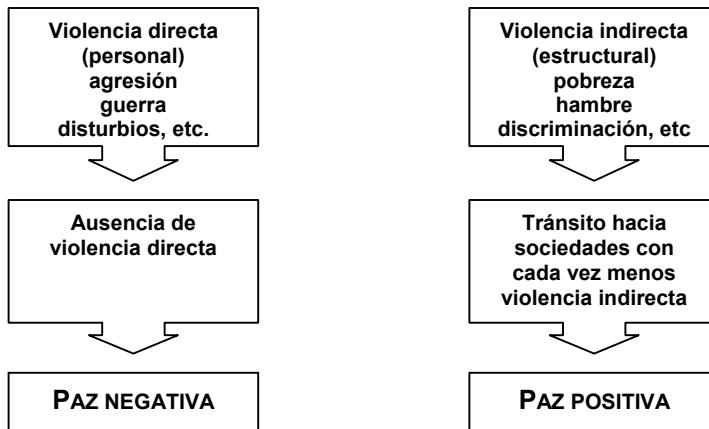
En relación con este tema, presentamos una aproximación al campo de la educación para la paz, que aporta una interesante diferenciación entre violencia directa e indirecta.

*"Los últimos diez años se han caracterizado por un inigualado interés por lo que las nuevas generaciones deben aprender en las escuelas y, en no menor medida, por el papel que estas escuelas deben desempeñar, ayudándolas a que adquieran una comprensión del mundo en la inmediata proximidad del siglo XXI. Se han analizado especialmente la posibilidad y el modo de enseñar en el aula las materias de la paz y del conflicto, desde lo personal a lo global. El interés por este asunto procede de los jóvenes, los padres, los políticos y, desde luego, de los propios profesores. (...)"*

*"(...) La pregunta que muchos profesores se han formulado, sea cual fuere la edad de los alumnos y la materia que traten, es la siguiente: ¿existe alguna forma de ayudarles a entender mejor las cuestiones relacionadas con la paz y con el conflicto? (...)"*

*"La educación para la paz es, pues, una tentativa de responder a los problemas de conflicto y de violencia en escalas que se extienden desde lo global y nacional a lo local y personal. Constituye una exploración de los modos de crear futuros más justos y firmes. (...)"*

*"En los años cincuenta surgió en las universidades el campo de la investigación sobre la paz ... El énfasis inicial correspondía a la violencia directa (personal), es decir la violencia de una persona orientada hacia otra ... centrándose más en el conflicto que en la paz, con el resultado de que la paz era definida negativamente sólo como la ausencia de guerra (paz negativa). Hacia finales de los sesenta y comienzos de los setenta la atención de los investigadores se desplazó de la violencia directa a la indirecta (estructural), es decir a cómo pueden padecer las personas como resultado de sistemas sociales, políticos y económicos. (...) Esta ampliación de intereses entre los investigadores de la paz para examinar cuestiones relativas a la libertad y la justicia condujo también a definiciones más extensas de la paz. En vez de ser considerada simplemente como la ausencia de guerra, la paz pasa ahora a suponer una cooperación y un cambio social no violento orientado a la creación en una sociedad de estructuras más equitativas y justas (paz positiva)."<sup>2</sup>*



Esta definición positiva de la paz como tránsito o camino es la que subyace en las propuestas de enseñanza de las habilidades sociales o habilidades para la vida.

<sup>2</sup> Hicks, D.: *Comprensión del campo*, en Hicks, D. (comp.), *Educación para la paz*, Morata, Madrid, 1993.

## EL CONFLICTO

Para aproximarnos a una definición de conflicto, le sugerimos que:

- forme un grupo con algunos de sus colegas
- escriban la mayor cantidad de palabras que asocien con "conflicto", sin descartar ninguna (en dos o tres minutos)
- a continuación, clasifiquenlas según su connotación en:  
negativas – neutras – positivas

¿Qué columna contiene más palabras? ¿Hay alguna/s en la columna de "negativas" que podría/n trasladarse a otra? ¿Por qué?

El conflicto es parte constitutiva de la vida en todas sus dimensiones. Tiene su origen en la diversidad de los seres humanos y es motor u oportunidad de cambio y desarrollo, tanto personal como social. Sin embargo, en nuestra cultura, suele tener una connotación negativa. Se lo concibe como una desviación del estado "normal" de las actitudes y comportamientos, se lo asocia a la angustia y al dolor y, por lo general, se supone que debe evitarse o suprimirse. Incorporamos estas formas de percibir, de sentir y de actuar a lo largo de nuestro proceso de socialización y las ponemos en juego en las situaciones de la vida cotidiana.

Para indagar...

- ¿Cuál es la acepción de conflicto que figura en los diccionarios?
- ¿Cuáles frases, expresiones, dichos, puede usted recordar que remiten a la concepción negativa del conflicto en alguno de sus aspectos? (Por ejemplo: "más vale malo conocido...", "no te metás")

En este trabajo definiremos **conflicto** como una situación en que existen necesidades, intereses, propósitos y/u objetivos incompatibles o que, al menos, son percibidas así por las partes involucradas.

Los conflictos son, por lo general, procesos complejos que se dan en la interacción entre individuos o grupos que mantienen una relación. Pensarlos como procesos supone que tienen causas que generan su aparición y que sufren un desarrollo durante el cual se transforman pudiendo desaparecer, mantenerse relativamente estacionarios o crecer llevando a niveles mayores de confrontación.

Es conveniente diferenciar entre **conflicto** y **disputa**. Para comprender más claramente esta diferencia podemos realizar una primera clasificación de los conflictos en abiertos o manifiestos y ocultos o latentes. "El conflicto abierto es aquel en que las partes involucradas son conscientes de la situación y actúan de algún modo desde esta conciencia."<sup>3</sup> El conflicto se hace, de algún modo, público, se manifiesta como una disputa en la que cada parte toma una posición o tiene un reclamo explícito que manifiesta en sus acciones. "Hablamos de un conflicto oculto o latente cuando las personas implicadas no son conscientes de la situación conflictiva"<sup>4</sup> y, por lo tanto, no toman intencionalmente acciones en relación con el mismo. Esto no implica, por supuesto, que el conflicto desaparezca y, también, permite comprender por qué es positivo que se manifieste: sólo podemos abordar de algún modo constructivo aquello de lo cual somos conscientes que existe y que nos afecta.

Otra diferenciación que es importante realizar es entre **conflicto** y **problema**. Un conflicto puede desarrollarse y manifestarse en una serie de situaciones que se perciben como problemas y que, en tanto tales, son "solucionables" en el sentido que habitualmente le damos a encontrar la solución de un problema: éste desaparece como tal.

Sin embargo, si somos consecuentes con la visión del conflicto como inherente a la vida humana, queda claro que no todos los conflictos se "resuelven" como resolvemos un problema. Muchas veces podemos resolver los problemas vinculados con un conflicto a través de un manejo constructivo del mismo sin que ello signifique la desaparición lisa y llana del conflicto

---

<sup>3 4</sup> Colectivo Amani: **Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos**, Editorial Popular, Madrid, 1995.

sino su evolución o transformación en una situación que no impide a las partes continuar una relación positiva. Para que esto sea así se requiere abordarlo en cooperación con las otras personas involucradas.

Por ejemplo: dos docentes, que dictan clase en el mismo curso uno a continuación del otro, tienen diferentes enfoques sobre cómo manejar las disruptiones en el aula. El primero de ellos considera que no debe permitirlas de ninguna manera y trata de restaurar el orden recuperando los minutos de clase perdidos con parte del recreo, partiendo de que ese tiempo debe ser recuperado o compensado de algún modo. Más de una vez, el segundo docente debe tomar la clase sin que los alumnos hayan podido salir al recreo y los encuentra fastidiados y dispersos. Le lleva mucho tiempo lograr que se pongan "en tarea", sobre todo si esta implica algún tipo de trabajo grupal. No coincide con la forma en que su colega maneja la disciplina en el aula ya que la considera autoritaria. El primer docente, a su vez, considera que el segundo es demasiado permisivo y que eso erosiona el buen comportamiento de los alumnos en las clases de todos los profesores. Ambos podrían, en una negociación cooperativa resolver el problema concreto del modo en que el primero maneja el control de la clase buscando alternativas para "recuperar o compensar el tiempo perdido" que no impliquen tomar parte del recreo. El conflicto entre ambos, vinculado al enfoque que sostienen respecto de qué es un "buen comportamiento" y cómo se promueve dentro del aula para lograr que los alumnos trabajen adecuadamente, no necesariamente "se resuelve" ni evoluciona hacia una mayor confrontación. Ambos son conscientes de que difieren en aspectos que son importantes para cada uno de ellos, pero aceptan que ello es parte de las diferencias posibles en el conjunto de aspectos que involucra su quehacer profesional.

Cuando hablamos de resolución de conflictos, nos referimos a este enfoque que, en cierta forma, evita la inclinación a tratarlo desde una visión excesivamente "acuerdisto" y que supone que, si las partes no llegan a un acuerdo sobre todos los aspectos involucrados en la situación conflictiva, han fracasado las acciones para resolverlo.

*"El conflicto es un modo de comunicación y una parte inevitable de nuestras vidas. Resulta inherente al proceso de cambio dentro de los individuos y en el seno de la sociedad, proceso que todas las personas pueden aprender a abordar creativamente. La educación sobre el conflicto constituye una parte esencial de la educación de la paz y debe ser materia de interés para todos los educadores, tanto en la esfera de la educación formal como en la informal. Posee consecuencias para una escolarización agradable y eficaz, para el desarrollo de relaciones comunitarias armoniosas basadas en la tolerancia de las diferencias y en un compromiso con la justicia social, y para la meta a largo plazo de unas relaciones internacionales pacíficas en donde ya no se considere la guerra como un medio aceptable de solución de una disputa.<sup>16</sup>*

### ***CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS***

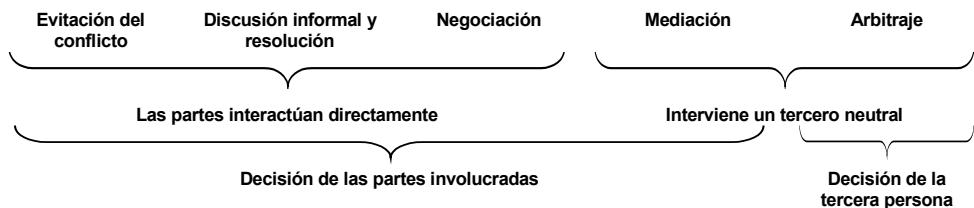
Sin pretender abarcar todas las clasificaciones posibles, presentamos algunas que nos permiten tipificar los conflictos:

- a) Según la presencia de agresividad:
  - Agresivos: hay intención de daño en una o todas las partes.
  - No agresivos: no hay intención de daño en las partes.
- b) Según cómo se ha construido el conflicto: Barnet Pearce parte de la hipótesis de que los conflictos se generan o construyen por la forma en que tratamos nuestras diferencias con otros.

---

<sup>15</sup> Burnley, J.: **Conflictos**, en Hicks, D. (comp.), *obra citada*.

- Conflictos incompatibles: las partes coinciden en el tema pero sostienen opiniones diferentes acerca de él (una está a favor y otra en contra de un aspecto o varios). Según Pearce, son los menos complejos de resolver.
  - Incomparables: las partes no coinciden en qué se está discutiendo y no es posible una comparación. Por ejemplo: una discusión en la que para una el foco es el dinero y para otra lo es un valor afectivo. Para abordarlos, es necesario un proceso que transforme el conflicto en incompatible.
  - Incommensurables: son compatibles en cuanto al tema pero, a la vez, son incomparables. Son aquellos conflictos en que están involucrados principios y, por lo tanto, es muy difícil que las partes lleguen a un acuerdo sobre cualquiera de los aspectos involucrados.<sup>6</sup>
- c) Según el poder de decisión de las partes involucradas<sup>7</sup>:

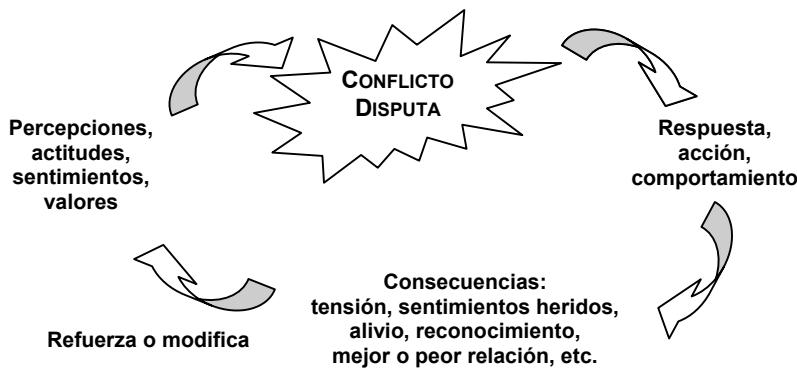


## *DINÁMICA DEL CONFLICTO*

En tanto procesos complejos, los conflictos tienen una dinámica también compleja. Aquí presentamos un esquema simplificado que da cuenta de sus elementos principales.

<sup>6</sup> Citado en Suárez, Marinés: **Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas**, Paidós, Bs.As., 1996.

<sup>7</sup> Adaptado de Moore, Ch.: **El proceso de mediación**, Granica, Bs.As., 1995.



- El siguiente cuento de Alejandro Dolina, tomado de su libro "Crónicas del Ángel Gris" ilustra una situación de disputa que puede servir para ver los elementos que intervienen en la dinámica del conflicto.

*"Me empujaron a la salida. Hubo un tumulto blanco y después de una rápida investigación quedé frente a frente con Carlos.*

- ¿Qué empujás?

*Se formó una rueda. Alguien gritó:*

- Fajálo...

*Tito, falso caudillo y sujeto temido, me dijo:*

- Dale... ¿O le tenés miedo?

*Entonces le acomodé una piña y ahora ya sé que soy cobarde."*

- ¿Podría identificar en el relato los distintos elementos y momentos de la dinámica del conflicto?
- ¿Qué transformación/es sufre el conflicto?
- ¿Cuál considera usted que fue el resultado?

*"Numerosos alumnos muestran desagrado a la hora de enfrentarse con conflictos. Sin las destrezas de solución de conflictos y tras asimilar las formas de condicionamiento y de socialización de nuestra sociedad, muchos no advierten más posibilidades que las de ganar/ perder. La pérdida supone una disminución de prestigio. Puede perjudicar la estabilidad de las amistades de clase, incrementar la vulnerabilidad y dañar la autoestima. En consecuencia, abundan los que se retraen de los conflictos, los suprimen o evitan o se empecinan en una actitud con la determinación de obtener una ventaja en vez de terminar con el problema. De una manera u otra, el conflicto permanece sin resolver, provocando irritación, ansiedad, tensión y soledad. Cuanto más tiempo permanezca sin solución un conflicto, se hará menos tratable.<sup>8</sup>*

## LA COMUNICACIÓN

En el surgimiento y desarrollo de un conflicto inciden, entre otros factores, las percepciones que tenemos sobre las situaciones y las personas, nuestras creencias, actitudes y valores. En función de ellos interpretamos los hechos y los comportamientos de los otros y actuamos en consecuencia.

En la cotidaneidad, es poco frecuente que cuestionemos la validez de nuestras percepciones porque se nos presentan como "reflejando directamente" la realidad. Sin embargo, no todos percibimos lo mismo frente al mismo hecho, situación o estímulo.

- Tomemos como ejemplo la percepción visual:

---

<sup>8</sup> Burnley, J.: **Conflictó**, en Hicks, D. (comp.), *obra citada*.



¿Qué ve usted en este dibujo del psicólogo norteamericano E.G. Goring?



¿Y en el detalle de la litografía de M.C. Escher ("Ascendiendo y descendiendo", 1960)?

**Comente sus observaciones con sus colegas.**

Entre los elementos que intervienen y condicionan nuestra percepción sobre las actitudes y el comportamiento de los otros, nos interesa destacar los estereotipos y los prejuicios.

Un **estereotipo** es, según el diccionario, una imagen mental global, no fundamentada científicamente, más emocional que racional, con que se pretende definir, tipificar y caracterizar al conjunto de individuos de una etnia, pueblo, grupo social, generación, colectivo profesional, etc. Dos aspectos que surgen de esta definición son:

- ✓ los estereotipos son compartidos por mucha gente, no son las imágenes mentales de un solo individuo;
- ✓ se atribuyen a una persona determinada en tanto miembro de un grupo y no como individuo.

Otros rasgos importantes de los estereotipos son:

- ✓ Completan la información cuando ésta es ambigua.
- ✓ Orientan las expectativas.
- ✓ Se recuerda con más facilidad la información que es congruente con el estereotipo.

Los prejuicios introducen los elementos de valoración y acción. Podemos definir un **prejuicio** como una afirmación o juicio previo, no comprobado, de carácter favorable o desfavorable, referido a un individuo o un grupo y que orienta la acción. Algunos autores toman sólo el aspecto emocional o valorativo del prejuicio, reservando el término "discriminación" para el comportamiento que deriva de él.

Tanto los estereotipos como los prejuicios, tienden a generar efectos de autocumplimiento ya que "no sólo tenemos una tendencia a percibir que los demás actúan según nuestras expectativas sino que también hay en nosotros una tendencia a actuar de forma que respondamos a las expectativas que creemos que los demás tienen de nosotros"<sup>9</sup>. produciendo de esta forma la confirmación de lo que se esperaba, tanto en nosotros como en los demás.

Toda conducta o comportamiento humano, en una situación de interacción, adquiere el valor de un mensaje: es comunicación. Debido a las muchas diferencias de percepción, creencia, actitudes y valores entre las personas, no es acertado suponer siempre que comprendemos adecuadamente aquello que alguien nos está comunicando o, a la inversa, que el otro comprende perfectamente aquello que comunicamos.

- Le proponemos un pequeño ejercicio, llamado "La historia"<sup>10</sup> para reflexionar sobre las interpretaciones que hacemos de los hechos. Puede hacerlo en forma individual o agrupándose con otros.

- Lea la breve historia siguiente:

*Un hombre comenzaba a apagar las luces del negocio. Una persona entró apurada y dijo unas pocas palabras. El dueño abrió la caja y le entregó algo del contenido. La persona salió corriendo. Inmediatamente, el dueño hizo un llamado telefónico.*

---

<sup>9</sup> Colectivo Amani: **Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos**, Editorial Popular, Madrid, 1995.

<sup>10</sup> Adaptado de AA.VV.: **Técnicas participativas de educación popular**, Ed. Popular, Madrid, 1992.

- Indique, para cada afirmación, si la considera usted verdadera (V), falsa (F) o no puede definirlo (?)<sup>11</sup>
- 1- Alguien apareció después que el dueño apagó las luces del negocio.
  - 2- Un ladrón robó el negocio.
  - 3- Una persona forzó la caja.
  - 4- El dueño entregó entregó algo de la caja.
  - 5- El dueño avisó a la policía por teléfono.
  - 6- Un hombre entró a un negocio, dijo unas palabras y salió apurado.
  - 7- El robo fue a plena luz del día.
  - 8- Hay tres personajes en esta historia.
  - 9- Los hombres que estaban en el negocio se asustaron.
  - 10- Alguien entró en una tienda, habló con los que estaban ahí, recibió algo que estaba guardado en la caja y se fue corriendo.

La habilidad de establecer una buena comunicación, es decir, una comunicación efectiva, entre dos o más personas no es algo que adquirimos espontáneamente. Requiere estar atento a las diferencias de percepciones, creencias, suposiciones, valores, etc. que pueden estar afectando la calidad y/o la efectividad de nuestra comunicación con el otro. Y adquiere mayor importancia cuando la comunicación se da con el propósito de analizar y resolver un conflicto o disputa.

En cualquier proceso comunicativo, podemos diferenciar:

- ✓ Un componente verbal (el discurso que se emite)
- ✓ Un componente para-verbal (el tono, volumen, etc. con que se habla)
- ✓ Un componente no verbal (gestos, posturas corporales, etc.)
- ✓ Un contexto o situación social donde ese discurso se produce.

---

<sup>11</sup> En el Apéndice 2 encontrará una guía para, después de completar la actividad, analizar las respuestas.

Así, un mismo componente verbal (por ejemplo: "*vení para acá*") no tiene el mismo valor si se dice en un tono sereno y con un volumen normal o si se lo hace irritado y gritando, si se acompaña con un gesto suave o enérgico con la mano y/o el brazo, si lo emite una madre llamando a un hijo pequeño o un docente a un alumno que se ha comportado inadecuadamente.

*"Una buena comunicación es una de las destrezas clave que hay que adquirir en la educación y, especialmente, en la educación para la paz, con objeto de que permita, entre otras cosas, una acertada solución de conflictos. Gran parte de las preocupaciones de la educación se refieren a la enseñanza de las artes de la comunicación escrita y oral, pero en la educación de la paz se otorga mayor importancia a la escucha, y la comunicación constituye un proceso activo en los dos sentidos."*<sup>12</sup>

Más adelante desarrollaremos algunas de las técnicas que posibilitan una comunicación más efectiva.

## LA NEGOCIACIÓN

Definimos la **negociación** como un proceso de resolución o abordaje de conflictos durante el cual las partes implicadas, en forma directa, discuten y acuerdan (o no) sobre la propuesta que mejor satisface a ambas. Por lo general, cada parte suele llegar a la negociación con una posición respecto de cuál es la propuesta que considera justa, adecuada, conveniente, etc. desde su punto de vista. Esta posición es normalmente la expresión de una decisión tomada a partir del análisis, más o menos consciente y/o profundo, de la situación conflictiva y refleja lo que la parte percibe como la mejor satisfacción de sus intereses. Si embargo, es importante destacar que, generalmente, en una disputa confluyen más intereses de cada parte que aquellos que se expresan en el reclamo explícito que se manifiesta en la posición.

---

<sup>12</sup> Fell, Gil: **Paz**, en Hicks, D. (comp.), *obra citada*.

- Se suelen diferenciar diferentes estrategias o estilos de comportamiento frente al conflicto.

Este ejercicio, que no tiene rigor científico, permite identificar globalmente nuestro estilo predominante de comportamiento frente al conflicto.

□ Despues de leer cada una de las afirmaciones que se mencionan abajo, decida si refleja un comportamiento que usted utiliza con frecuencia, ocasionalmente o rara vez. En el primer caso, coloque 3 en el casillero correspondiente, en el segundo caso coloque 2 y, por fin, coloque 1 si rara vez usted responde de ese modo.

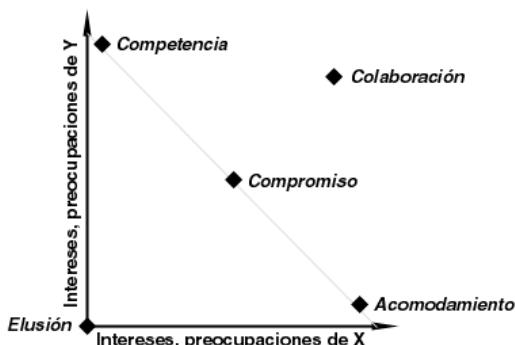
- 1) Amenaza o pelea con la otra persona.
- 2) Trata de negociar los puntos de vista de la otra persona tanto como los suyos.
- 3) Busca un campo o punto medio.
- 4) Admite que usted está equivocado aun cuando no crea que lo está.
- 5) Elude a la persona.
- 6) Persigue sus metas firmemente.
- 7) Trata de averiguar específicamente en qué coinciden y en qué no para reducir el conflicto.
- 8) Trata de alcanzar una solución de compromiso.
- 9) Se rinde.
- 10) Cambia de tema.
- 11) Grita o se queja hasta que obtiene lo que quiere.
- 12) Trata de exponer sus preocupaciones al otro.
- 13) Concede un poco y alienta a la otra persona a hacer lo mismo.
- 14) Finge estar de acuerdo.
- 15) Trata de transformar el conflicto en una broma.

A	B	C	D	E
1)	2)	3)	4)	5)
6)	7)	8)	9)	10)
11)	12)	13)	14)	15)

- Después de sumar sus puntos en cada columna, busque cuál de los estilos de comportamiento frente al conflicto corresponde a su puntaje más alto.  
¿Es éste el estilo que mejor concuerda con su visión de sí mismo/a? ¿Y los que le siguen en puntaje?
- Competencia:** Perseguir los intereses personales a expensas del otro. Competir puede significar defender sus derechos, defender una posición que usted considera que es correcta o simplemente tratar de ganar.
  - Colaboración:** Trabajar con alguien explorando sus desacuerdos, generando otras opciones y buscando una solución que satisfaga las preocupaciones de ambas partes.
  - Compromiso:** Buscar un campo medio, un punto en el cual ambos ganan algo y pierden algo. La solución satisface parcialmente a ambas partes. Es lo que comúnmente se conoce como "partir la diferencia" o realizar una "negociación de regateo".
  - Acomodamiento:** Ceder ante los puntos de vista de la otra persona, poniendo atención a sus preocupaciones y descuidando las propias.
  - Elusión:** No dirigirse al conflicto, negando la situación, retirándose o posponiendo las cuestiones.

La utilización de estas estrategias no se relaciona solamente con el estilo general que cada persona pueda tener para enfrentar el conflicto sino también con otros factores como el contexto social en que éste se da, el tipo de relación entre los implicados, las diferencias de poder existentes, la importancia que se asigna a la relación... Una misma persona, entonces,

puede utilizar una estrategia diferente para abordar conflictos que difieran en uno o más de los aspectos mencionados.



Si se las representa en un gráfico de ejes cartesianos, se puede observar la ubicación de cada una de ellas respecto de cuánto satisfacen los intereses y preocupaciones de cada parte.

La estrategia de **colaboración** implica que ambas partes pueden ver satisfechos a través de la negociación una mayor cantidad de los intereses involucrados en el conflicto que si negocian solamente a partir de concesiones mutuas, como en la estrategia de compromiso.

### ***EL MODELO DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA***

La negociación colaborativa o negociación basada en principios parte de diferenciar posición e intereses<sup>13</sup>.

Se puede definir la posición como aquello que en la disputa cada parte pide o reclama. Los intereses son, en cambio, las necesidades, expectativas, preocupaciones, deseos, etc. que han llevado a la parte a adoptar una determinada posición frente al conflicto. Se hace evidente que los intereses cubren una gama mucho más amplia que lo que se expresa en la posición ya que, además de los intereses opuestos que en ella se manifiestan, pueden existir intereses diferentes y, aún, intereses comunes.

Desde esta concepción, la negociación basada en posiciones no es la más efectiva para resolver el conflicto ya que:

- ✓ produce acuerdos "insensatos": en la discusión, cada parte tiende a abroquelarse y defender su posición; identifica su "ego" con la posición y, por lo tanto, mantenerse en ella es afirmarse a sí mismo
- ✓ suele ser ineficiente ya que muchas veces genera mecanismos que dilatan el acuerdo
- ✓ pone en peligro la relación, en tanto la discusión se convierte en un enfrentamiento de voluntades promoviendo un juego de suma cero.<sup>14</sup>

El método de *negociación colaborativa* o *con base en principios* plantea un enfoque basado en cuatro ejes o elementos:

---

<sup>13</sup> Desarrollada dentro del "Harvard Negotiation Project", en la Universidad de Harvard.

<sup>14</sup> Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.: **Si...¡de acuerdos!**, Grupo Editorial Tesis-Norma, Bs.As., 1994.

#### **Personas:**

- ✓ separar las personas del problema
- ✓ diferenciar lo sustantivo de lo relacional

#### **Intereses:**

- ✓ buscar los que subyacen a las posiciones
- ✓ identificar opuestos, diferentes y comunes

#### **Opciones:**

- ✓ generar diversidad de opciones que contemplen los intereses fundamentales de cada parte
- ✓ evitar la búsqueda de una respuesta única

#### **Criterios:**

- ✓ buscar criterios o estándares objetivos, independientes de la voluntad de las partes, para evaluar las opciones propuestas.<sup>15</sup>
- Para cada posición, trate de identificar la necesidad o interés que puede estar expresándose en ella. Recuerde que puede haber varios intereses y/o necesidades que llevan a una toma de posición y pueden existir varios modos de satisfacer un determinado interés o necesidad.
  - Si vas a salir, dejame anotado el número de teléfono de donde vas a estar.
  - Vuelven a pelearse durante un partido y les suspendo la clase de educación física.
  - No enciendas el ventilador.
  - La próxima vez que te demores media hora, no voy a estar esperándote.

---

<sup>15</sup> Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.: **obra citada**, Grupo Editorial Tesis-Norma, Bs.As., 1994.

## LA MEDIACIÓN

La mediación es un método de resolución de disputas aplicable a las situaciones en que las partes en conflicto han llegado a un punto en que la comunicación entre ambas está bloqueada o es muy difícil y, por lo tanto, no pueden intentar resolver la desavenencia a través de la negociación directa. Por eso, suele definirse a la mediación como una "negociación asistida".

La mediación es un proceso en el cual un tercero neutral, sin poder sobre las partes, ayuda a éstas a alcanzar voluntariamente un acuerdo mutuamente aceptable. A partir de esta definición, podemos enumerar sus características:

- ✓ es un proceso informal, en tanto no tiene procedimientos rigurosamente establecidos.
- ✓ sin embargo, es un proceso estructurado pues tiene una secuencia flexible, recursos y técnicas específicos.
- ✓ es voluntaria, tanto para las partes como para el mediador.
- ✓ es confidencial: los asuntos tratados no pueden ser divulgados por las partes ni por el mediador.
- ✓ es cooperativa: como negociación asistida, las partes deben cooperar en la resolución de su conflicto.
- ✓ confiere protagonismo a las partes: el acuerdo a través del cual se resuelva el conflicto o la disputa depende exclusivamente de la voluntad de las partes, el mediador no está autorizado para imponerlo.

Algunos autores<sup>16</sup> han identificado una serie de supuestos y proposiciones que sostienen y enmarcan la práctica de la mediación:

- ✓ Las personas toman decisiones más completas y, por lo tanto, mejores cuando están conscientes de los sentimientos ocasionados por los conflictos, y se enfrentan

---

<sup>16</sup> Folberg, J. y Taylor, A.: **Mediación. Resolución de conflictos sin litigio**, Limusa-Grupo Noriega Editores, México, 1992.

- a dichos sentimientos de una manera efectiva (integrando los sentimientos a las decisiones sin permitir que las emociones perturben las preocupaciones racionales).
- ✓ Por lo general, los participantes en una desavenencia personal pueden tomar mejores decisiones acerca de sus propias vidas que cualquier otra autoridad externa, como un árbitro.
  - ✓ Las partes que llegan a un acuerdo se sienten más inclinados a cumplirlo si sienten cierta responsabilidad por el resultado y desarrollan un compromiso hacia el proceso utilizado para alcanzarlo.
  - ✓ Con respecto al acuerdo, mientras mayor sea la precisión con que éste refleje las necesidades, intereses, intenciones y posibilidades de los participantes, mayor será la probabilidad de que perdure.

### ***ENFOQUES O MODELOS EN MEDIACIÓN***

Existen diversos enfoques, modelos o concepciones sobre la mediación. En este trabajo nos interesa describir brevemente las diferencias principales entre dos de ellos:

- el que algunos autores denominan "enfoque de resolución de problemas" o "historia de la satisfacción", basado en la negociación colaborativa de la Escuela de Harvard,
- el de la mediación transformadora u orientada a la transformación.

*En el primer enfoque "el conflicto es visto como la manifestación de un problema que es necesario resolver. El problema existe debido a una incompatibilidad real o aparente de necesidades o intereses (...) Aunque la insatisfacción resultante puede suscitar controversias o disputas, el conflicto es en su núcleo un problema irresuelto, el problema de satisfacer simultáneamente lo que parecen necesidades no satisfechas incompatibles. (...) Resolver conflictos significa encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes afectadas y, de tal modo, conduzcan a la satisfacción universal.<sup>47</sup>*

---

<sup>47</sup> Folger, J.P. y Bush, R.A.B.: **Ideología, orientaciones respecto del conflicto y discurso de la mediación**, en Folger, J.P. y Jones, T.S. (comp.), *Nuevas direcciones en mediación*, Paidós, Bs.As., 1997.

Según los autores citados, este enfoque incide en una orientación excesivamente acuerdisto del mediador, que tiende a dejar de lado aquellos aspectos del conflicto que no pueden ser tratados como problemas y centrarse en aquellos en torno a los cuales considera que las partes pueden encontrar soluciones concretas y llegar así a un acuerdo, meta fundamental del proceso. "Cuando las partes interactúan con una orientación de resolución de problemas, una aborda las necesidades de la otra fundamentalmente porque de tal modo puede satisfacer sus propias necesidades."<sup>18</sup> En otras palabras, la colaboración que dentro de este enfoque se produciría entre las partes tendría un carácter principalmente instrumental.

En el enfoque u orientación transformadora de la mediación, el conflicto es visto como una oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las partes involucradas en dos dimensiones que se consideran fundamentales en la moral humana: la revalorización propia y el reconocimiento del otro. La primera supone desarrollar y fortalecer la capacidad para "afrontar las dificultades comprometiéndose en la reflexión, la decisión y la acción como actos conscientes e intencionales"<sup>19</sup>. El segundo implica desarrollar y fortalecer la capacidad "para experimentar y expresar preocupación y consideración por los otros, especialmente por esos otros cuya situación es 'distinta' de la propia. (...) En el enfoque transformador, los conflictos aparecen como oportunidades de desarrollar y ejercer ambas cualidades y, por lo tanto, avanzar hacia un desarrollo moral pleno."<sup>20</sup>

El nombre de esta corriente o escuela en mediación se relaciona con que lo que se busca, además del acuerdo que resuelva los problemas implicados en el conflicto, es la transformación de las partes y del conflicto mismo. Este enfoque resulta particularmente interesante en relación con el encuadre general con que abordamos la mediación escolar<sup>21</sup>, dentro de un campo amplio de estrategias didácticas, acciones y proyectos orientadas a los propósitos de la educación para la democracia, la paz y los derechos humanos.

---

<sup>18</sup> Folger, J.P. y Bush, R.A.B.: **obra citada**.

<sup>19</sup> Baruch Bush, R.A. y Folger, J.P.: **La promesa de la mediación**, Granica, Barcelona, 1996.

<sup>20</sup> Baruch Bush, R.A. y Folger, J.P.: **obra citada**, Granica, Barcelona, 1996.

<sup>21</sup> Ver el documento **Marco general** de esta serie.

Esta corriente sostiene que, en la mediación, **una parte resulta revalorizada** cuando:

- ✓ alcanza una comprensión más clara, comparada con la situación anterior, de lo que le importa y por qué, al mismo tiempo que una comprensión de que aquello que le importa es en efecto importante;
- ✓ comprende que existen decisiones con respecto a lo que debe hacer en la situación y que ejerce cierto control sobre esas decisiones;
- ✓ acrecienta sus propias habilidades en la resolución de conflictos;
- ✓ aprende el mejor modo de escuchar, comunicar, organizar y analizar cuestiones, presentar argumentos...<sup>22</sup>

A su vez, durante la mediación, **una parte concede reconocimiento** cuando:

- ✓ comprende que posee la capacidad de reflexionar, considerar y reconocer la situación de la otra parte, no sólo como estrategia para facilitar su propia situación, sino por un aprecio sincero de la dificultad en que se encuentra el otro;
- ✓ se siente bastante segura como para dejar de pensar exclusivamente en su propia situación y concentrarse hasta cierto punto en lo que está viviendo el otro;
- ✓ se dedica conscientemente a tratar de reinterpretar la conducta y el comportamiento anteriores de la otra parte;
- ✓ admite que cambió su interpretación acerca del comportamiento del otro y/o decide comunicárselo...<sup>23</sup>

Esto supone que, aunque las partes involucradas en un conflicto o disputa no lleguen a un acuerdo, aún así la mediación podrá considerarse exitosa si en el proceso se favoreció la posibilidad de los protagonistas de crecer en estas dos dimensiones.

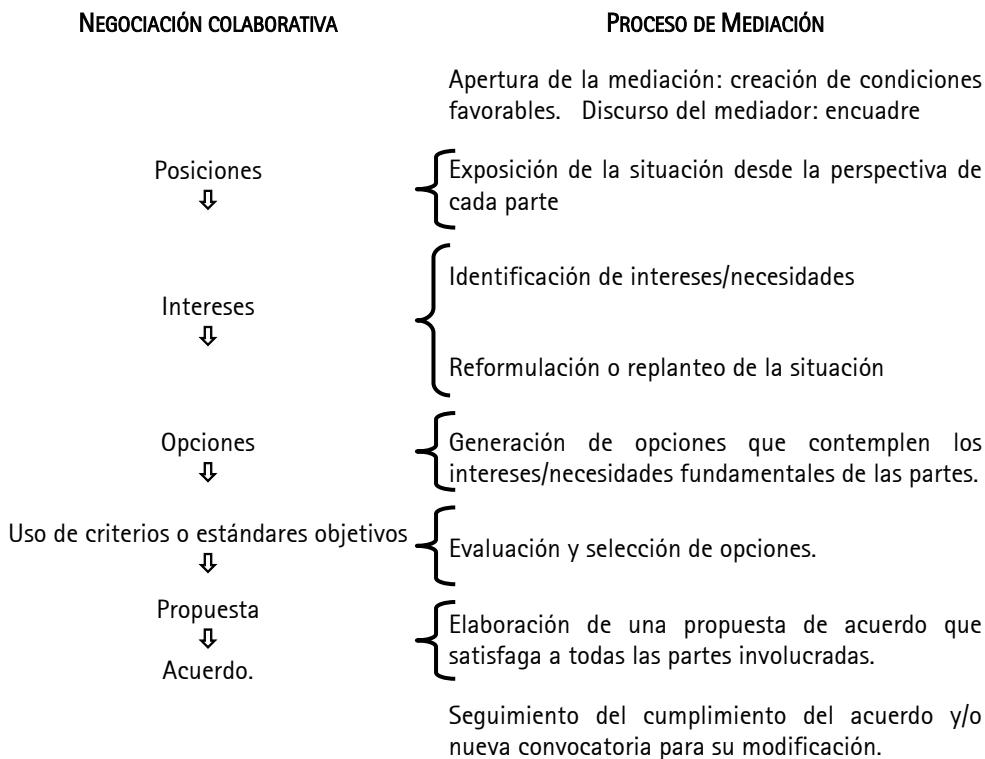
---

<sup>22 22</sup> Baruch Bush, R.A. y Folger, J.P.: **obra citada**, Granica, Barcelona, 1996.

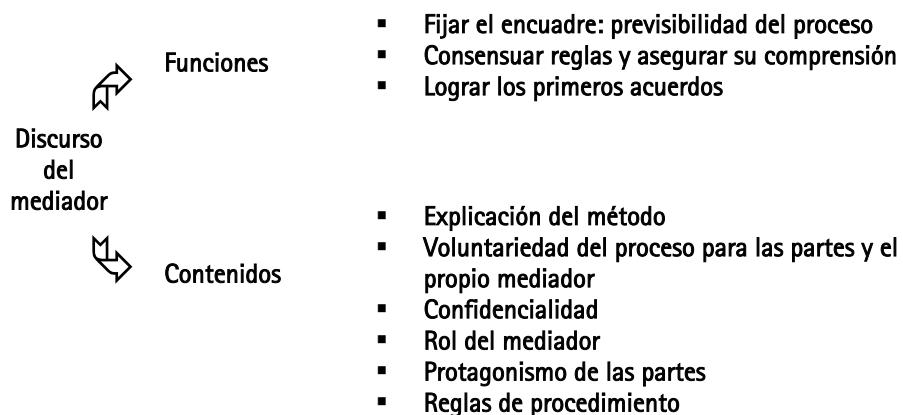
## ETAPAS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

En tanto la mediación es un proceso flexible, diferentes autores describen su estructura identificando una cantidad variable de etapas, según el mayor o menor detalle con que caracterizan cada momento del proceso. La estructura general del proceso es similar a la propuesta de la negociación basada en principios, desarrollada en el marco del Harvard Negotiation Project.

En términos generales, se pueden identificar los siguientes momentos:



La apertura de la mediación es un momento importante pues allí el mediador deberá obtener la confianza de las partes y fortalecer su disposición a transitar el proceso de una manera cooperativa y constructiva para todos. Es probable (y deseable) que en este tránsito, los participantes cambien, hasta cierto punto, sus percepciones, sentimientos, creencias, prioridades, pensamientos o acciones. En función de esto, es fundamental en esta etapa el discurso inicial del mediador, cuyas funciones y contenido podemos sintetizar en el siguiente esquema:



## ROL Y FUNCIONES DEL MEDIADOR

Su rol es el de un tercero neutral (no debe tener preferencia o inclinación por ninguna de las partes) que conduce y facilita el proceso de negociación (no es juez ni es árbitro) mediante el empleo de distintas técnicas y habilidades comunicacionales.

Su desempeño implica el cumplimiento de diversas funciones:

- ✓ inaugura y mantiene abiertos los canales de comunicación entre las partes;
- ✓ legitima y ayuda a las partes a reconocer los intereses y sentimientos de los otros, a obtener revalorización y otorgar reconocimiento;

- ✓ facilita el proceso de exploración de los problemas que permita a las partes la consideración de diferentes puntos de vista, la identificación de intereses y necesidades y la búsqueda de opciones satisfactorias para ambas;
- ✓ actúa como agente de la realidad en la búsqueda de una solución razonable y viable;
- ✓ favorece que las partes desarrollen procedimientos más efectivos de comunicación y negociación.<sup>24</sup>

## RECURSOS DEL MEDIADOR

¿De cuáles recursos dispone el mediador para ayudar a las partes a analizar los distintos puntos de desavenencia y diseñar un acuerdo aceptable para ambas? En principio, la conducción del proceso a través de una secuencia que puede incluir tanto reuniones conjuntas como reuniones privadas con cada una de las partes.

Sin embargo, cabe destacar que la mediación es, sobre todo, un proceso comunicacional. Las herramientas principales de un mediador son *habilidades y técnicas comunicacionales*.

### ***LA ESCUCHA ACTIVA***

La principal de estas habilidades es la "escucha activa": consiste en un modo de responder a quien nos está hablando que manifiesta que estamos tratando de comprender lo que está diciendo y sintiendo. Esto no implica acordar con lo que está exponiendo sino tratar de comprenderlo desde el punto de vista de quien habla. Si bien se pueden enseñar una serie

---

<sup>24</sup> Adaptado de Moore, C.: *El proceso de mediación*, Granica, Bs.As., 1995.

de técnicas para la escucha activa, es importante destacar que la posibilidad de desarrollar buenas habilidades comunicacionales implica tanto la técnica como la sincera disposición a emplearla para comprender lo que nos están diciendo.

Emplear la escucha activa implica:

- ✓ Capacidad de empatía: tratar de ponerse en el lugar del otro para comprender qué dice y cómo siente
- ✓ Demostrar esa escucha y empatía a través de:
  - tono de voz
  - expresiones - gestos
  - contacto visual
  - postura
- ✓ Evitar interrumpir, dar consejos o hacer sugerencias
- ✓ Evitar hacer referencia a experiencias propias

La escucha activa implica también el uso de otras técnicas como la formulación de preguntas y, sobre todo, el parafraseo.

### ***LAS PREGUNTAS***

Las interrogaciones suelen ser su principal herramienta tanto para obtener información sobre la situación, los intereses y necesidades de las partes, los sentimientos en juego, etc. como para permitirles considerar otros puntos de vista, reflexionar sobre su visión del conflicto, cuestionar(se) algunas percepciones o interpretaciones, tomar en cuenta diversas opciones...

Un mediador, según la circunstancia, utilizará las preguntas para:

- ✓ animar a que la persona continúe hablando y explicando su punto de vista: por ejemplo, ¿podría describirme un poco más...?,
- ✓ aclarar algún punto y prevenir confusiones o malentendidos: por ejemplo, ¿cuándo dice usted que sintió...?,
- ✓ obtener información: por ejemplo, ¿cuál tiene entendido usted que es el valor de...?,

- ✓ ofrecer a la parte otro punto de vista: por ejemplo, ¿cómo cree usted que ven esto los vecinos...?

Podemos clasificar las preguntas en: abiertas, cerradas y circulares. Esta última categoría ha sido introducida por el modelo circular-narrativo, desarrollado por Sara Cobb.

Las *preguntas abiertas* son aquellas que no requieren una respuesta predeterminada y permiten, por lo tanto, obtener información, explorar intereses, necesidades y sentimientos, evaluar hipótesis, etc. Generalmente comienzan con cómo, cuándo, dónde, por qué, por qué no, qué pasaría si...

Las *preguntas cerradas* son aquellas que no presentan muchas opciones de respuesta: si, no, u otras similares. Se utilizan para confirmar datos o para aclarar información ya proporcionada.

Las *preguntas circulares* se utilizan, en general, para que las partes comprendan la influencia recíproca entre los distintos elementos presentes en la disputa: el contenido, la relación entre las partes, el contexto espacial y/o temporal. Es decir, para correr a las partes de un pensamiento lineal de causas-efectos ("yo hice esto porque él antes hizo...").

Se utilizan para:

- ✓ investigar acerca de las interacciones: por ejemplo, ¿cómo era la relación de ustedes antes de esta situación?,
- ✓ favorecer que las partes perciban procesos de influencia recíproca: por ejemplo, ¿cuál cree usted que fue la sensación de x cuando usted le dijo...?,
- ✓ abrir alternativas hipotéticas: por ejemplo, ¿cómo cree usted que x reaccionaría si usted hiciera...?

## ***EL PARAFRASEO***

Es una técnica mediante la cual el mediador, luego de escuchar activamente una exposición de una de las partes, reformula para ésta el contenido del mensaje exponiendo las principales ideas y/o hechos y, cuando lo hay, reflejando el sentimiento expresado.

El parafraseo, en la mediación, tiene como funciones principales:

- ✓ que la parte hablante se sienta comprendida y, a la vez, chequear la información e interpretación del propio mediador;
  - ✓ que la parte oyente reciba la historia con otras palabras, limpia de las connotaciones acusatorias que lo imputan;
  - ✓ sintetizar u ordenar una versión que, en el relato de la parte, puede ser presentada en forma errática o confusa;
  - ✓ facilitar modos de comunicación asertivos, focalizados en sus propios sentimientos e intenciones en lugar de imputar al otro; por ejemplo: "*yo me siento discriminado cuando...*" en lugar de "*usted es un discriminador*".
- El siguiente ejercicio tiene por objeto el permitir a cada miembro del grupo ejercitarse la escucha activa y el parafraseo a partir de la consideración de una situación dilemática hipotética.

*Alberto salió de su casa con el tiempo justo para llegar a la facultad. Va a rendir, en la última fecha de ese turno, el examen de la materia que le falta para recibirse. Mientras va caminando, prácticamente tropieza con un muchacho accidentado al que un señor le está prestando los primeros auxilios. Sangra bastante y gime de dolor. El señor le pide a Alberto que llame a una ambulancia y lo ayude a atender al muchacho. Otras personas que pasan se muestran indiferentes. ¿Qué debe hacer Alberto?*

- Ubicados en círculo, tomen 5 minutos para analizar individualmente la situación.
- Comience uno a exponer su argumentación. El compañero de la derecha, antes de exponer la suya, debe parafrasear la del compañero anterior. Así hasta finalizar.

Una vez detectados los intereses y/o necesidades fundamentales de cada parte, es necesario *formular un replanteo de la situación* en relación con éstos: "*¿Cómo hacemos para satisfacer el interés 'x' de A y el interés 'z' de B?*"

### ***TORBELLINO DE IDEAS***

A partir del replanteo del conflicto o la disputa, se puede ampliar el abanico de opciones de resolución. Esto se hace, generalmente, a través de la técnica del "brainstorming" o torbellino de ideas.

Es una técnica cuyo objetivo general es estimular la creatividad personal y grupal, promoviendo una búsqueda conjunta y cooperativa de soluciones a situaciones planteadas. Bien utilizada, ayuda a generar una gran cantidad de ideas: algunas muy valiosas, otras no tanto pero, aún aquellas que no resulten útiles, pueden contener un aspecto interesante, mejorable, etc.

La regla de procedimiento principal en esta técnica es la separación de los momentos de *producción* y de *evaluación* de ideas.

#### ***1er. momento: Reglas para la producción de ideas.***

- ✓ Prohibido criticar o juzgar las ideas presentadas.
- ✓ Cuanta mayor cantidad de ideas, mejor.
- ✓ Tratar de desarrollar las ideas de los otros, elaborarlas.
- ✓ Buscar ideas no convencionales: cuanto más "locas", mejor.
- ✓ Registrar cada idea, al menos con una palabra clave.
- ✓ Establecer un tiempo (5-10 minutos) y respetarlo rigurosamente.

#### ***2do. momento: Evaluación y mejoramiento de las ideas.***

- ✓ Para cada idea de la lista, buscar primero los aspectos buenos, útiles o viables antes de descartar los otros.

- ✓ Plantear, para las ideas que quedaron, posibilidades de mejoramiento: combinándolas, desarrollando más algún aspecto valioso.
- ✓ Analizar los efectos o consecuencias de aplicar cada idea, como modo final de seleccionar la/s mejor/es propuesta/s

- Les presentamos una situación<sup>25</sup> para que, en conjunto, apliquen la técnica del torbellino de ideas a la búsqueda de buenas soluciones.

*En una escuela que tiene EGB1 y EGB2, tanto los docentes como la Dirección, vienen observando una situación que los preocupa. Todas las mañanas lleva más de diez minutos lograr que los alumnos se formen y hagan silencio para comenzar el izamiento de la bandera. Por otro lado, notan que el tradicional recitado que acompaña esta ceremonia parece haberse convertido en algo mecánico, que se murmura sin pensar en lo que se está diciendo, han detectado que algunos alumnos cambian unas palabras por otras recitando finalmente un "sinsentido", aunque en conjunto "suena bien".*

*Consideran importante que en ese momento diario, que inaugura la jornada, esté toda la escuela reunida y compartiendo un hecho significativo como el izamiento de la bandera nacional.*

*En una reunión de personal se ha planteado el tema y, luego de un breve intercambio de opiniones, una docente propone realizar un torbellino de ideas durante diez minutos, para tratar de generar entre todos, propuestas de solución a este problema.*

---

<sup>25</sup> Adapatado de Fariás, S. y otras: "Bandera, yo te digo...", Banco de Experiencias Pedagógicas ([www.buenosaires.gov.ar/educacion/bep](http://www.buenosaires.gov.ar/educacion/bep)). Sitio consultado en Septiembre 2004.

## EL ACUERDO

Recordemos que el rol del mediador es ayudar a las partes a identificar sus intereses y/o necesidades, expresar adecuadamente sus sentimientos y reconocer los del otro, utilizar formas assertivas de comunicación y llegar a un acuerdo sobre todos o algunos de los aspectos de su disputa o conflicto. El mediador debe tener muy claro que el acuerdo, cuando se llega a él, es de las partes, fruto de sus decisiones. No es su función recomendar una solución determinada. Sí, en cambio, debe tener en cuenta:

- ✓ si la propuesta es lo suficientemente específica: si establece cómo, cuándo, dónde, quién, etc.
- ✓ si es equitativa, tanto en la consideración de los intereses de ambas partes como en la responsabilidad que a cada uno le corresponde para llevarla adelante
- ✓ si es viable: las partes pueden efectivamente hacer aquello a lo que se comprometen
- ✓ si considera algún mecanismo de resolución en caso de suscitarse nuevas desavenencias.

## LA MEDIACIÓN ENTRE PARES O CONDISCÍPULOS

*"La historia de los programas de mediación aplicados en las escuelas tiene aproximadamente tres décadas. (...) Algunos programas reflejan la creencia de los educadores en cuanto a que el conflicto es un aspecto importante de la socialización y maduración de los alumnos y debe ser abordado como tal.*

*Debajo de estas motivaciones está la percepción compartida de que los alumnos tropiezan con conflictos pero no saben cómo manejarlos productivamente. (...) En general, confían más en estrategias antisociales (coacción y manipulación) que en estrategias pro-sociales (razonamiento y discusión), lo cual a menudo genera fuertes sentimientos de culpa e infelicidad. (...)*

*La clave para romper este ciclo consiste en enseñar a los niños modos más constructivos de abordar el conflicto. Se ha sugerido la mediación como una de*

*tales técnicas. Los programas escolares de mediación entre condiscípulos entrena[n] a los niños [o jóvenes] para actuar como terceros neutrales que intervienen y ayudan a otros alumnos en la resolución de sus disputas.*<sup>26</sup>

El proceso de mediación que generalmente se enseña a los alumnos, además de las técnicas y habilidades comunicacionales, es sencillo y puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Presentarse y preguntar si se desea la mediación
2. Obtener acuerdo acerca de las reglas de procedimiento
  - No interrumpir
  - No insultar
  - Ser sincero
  - Tener la intención real de resolver el problema.
3. Pedirle *a cada parte* una descripción de la situación
4. Parafrasear lo que se ha escuchado
5. Preguntarle *a cada parte* qué es lo que él/ella puede hacer
6. Preguntarle *a cada parte* qué es lo que necesita que haga la otra.
7. Parafrasear lo que se ha escuchado
8. Generar ideas con las partes
9. Preguntar a cada parte qué considera mejor para ella y qué puede aportar.
10. Parafrasear lo que se ha escuchado
11. Ayudar a las partes a analizar las opciones aportadas y seleccionar las que les resulten más convenientes.
12. Ayudar a las partes a elaborar el acuerdo.
13. Pedir a las partes que informen a sus amigos que el problema ha sido resuelto y reconocerles explícitamente su buena disposición y esfuerzo.

---

<sup>26</sup> Jones, T. S. y Brinkman, H.: *ENSEÑEN A SUS HIJOS. Recomendaciones para los programas de mediación entre condiscípulos*, en Folger, J.P. y Jones, T.S., *Nuevas direcciones en mediación*, Paidós, Bs.As., 1997

La implementación de un Proyecto de Alumnos Mediadores supone, en términos generales, que en el proceso de diseño habrá que desagregar y detallar los siguientes pasos:

- Creación de consenso entre todos los actores institucionales respecto de los propósitos y alcances del proyecto.
- Conocimiento de todo el personal sobre sus objetivos y modo de funcionamiento.
- Comunicación a los padres sobre la implementación del proyecto y sus objetivos.
- Capacitación de los docentes en los fundamentos y técnicas de la mediación (que implican el desarrollo de las habilidades para la vida) y selección de los coordinadores.
- Planificación del desarrollo del proyecto.
- Selección de los alumnos mediadores.
- Capacitación de los alumnos mediadores por docentes, con o sin acompañamiento de un equipo técnico.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Seguimiento y evaluación.

## **APÉNDICE 1: INDAGACIÓN SOBRE CONFLICTOS Y/O DISPUTAS EN EL ÁMBITO ESCOLAR.**

A continuación, se presenta un breve cuestionario que puede ayudar a usted y sus colegas a organizar sus percepciones y opiniones sobre las disrupciones en el aula y/o los conflictos entre estudiantes.

**1- ¿Aproximadamente cuánto tiempo de clase emplea usted en controlar disrupciones en el aula para poder dar clase?**

- menos 20%       20-40%       40-60%       más 60%

**2- ¿Dónde tienen lugar la mayoría de los conflictos entre alumnos en su escuela? Numere las opciones de mayor a menor.**

- en el patio       en el comedor       en los baños  
 en el aula       en otro lugar (indicar): \_\_\_\_\_

**3- ¿En qué momento se producen la mayoría de los conflictos entre alumnos?**

- antes de entrar a la escuela       durante el almuerzo  
 en los recreos       a la salida de la escuela  
 otro momento (indicar): \_\_\_\_\_

**4- ¿En relación con cuáles temas se producen la mayoría de los conflictos entre alumnos?**

.....  
.....

**5- ¿Cómo se maneja usted y/o sus colegas habitualmente frente a:**

- las disrupciones en el aula?

.....  
.....

- los conflictos entre alumnos?

.....  
.....

## APÉNDICE 2: GUÍA PARA ANALIZAR LAS RESPUESTAS DADAS EN EL EJERCICIO “LA HISTORIA”.

1. ¿Están seguros de que el hombre que apagaba las luces y el dueño son la misma persona?
2. ¿Se trata necesariamente de un robo?
3. Según la historia, nadie forzó la caja.
4. Eso dice la historia.
5. ¿Cómo saben que el llamado era a la policía?
6. Coincide con los hechos relatados pero...¿era un hombre?   o
7. Puede ser a la noche, antes de cerrar. Puede ser a la mañana, al abrir y apagar las luces que quedan encendidas por la noche. La historia no lo especifica.
8. Si no suponemos que el hombre que apagaba las luces y el dueño son la misma persona, es cierto que son tres personajes.
9. ¿Qué dato señala que se asustaron?
10. Coincide con los hechos relatados.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- AA.VV.: **Técnicas participativas de educación popular**, Ed. Popular, Madrid, 1992.
- Baruch Bush, R.A. y Folger, J.P.: **La promesa de la mediación**, Granica, Barcelona, 1996.
- Burnley, J.: **Conflictó**, en Hicks, D. (comp.), *Educación para la paz*, Morata, Madrid, 1993.
- Colectivo Amani: **Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos**, Editorial Popular, Madrid, 1995
- Fell, Gil: **Paz**, en Hicks, D. (comp.), *Educación para la paz*, Morata, Madrid, 1993.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.: **Si...¡de acuerdo!**, Grupo Editorial Tesis-Norma, Bs.As., 1994.
- Folberg, J. y Taylor, A.: **Mediación. Resolución de conflictos sin litigio**, Limusa-Grupo Noriega Editores, México, 1992.
- Folger, J.P. y Bush, R.A.B.: **Ideología, orientaciones respecto del conflicto y discurso de la mediación**, en Folger, J.P. y Jones, T.S. (comp.), *Nuevas direcciones en mediación*, Paidós, Bs.As., 1997.
- Hicks, D.: **Comprensión del campo**, en Hicks, D. (comp.), *Educación para la paz*, Morata, Madrid, 1993.
- Jones, T. S. y Brinkman, H.: **Enseñen a sus hijos. Recomendaciones para los programas de mediación entre condiscípulos**, en Folger, J.P. y Jones, T.S., *Nuevas direcciones en mediación*, Paidós, Bs.As., 1997
- Moore, C.: **El proceso de mediación**, Granica, Bs.As., 1995.
- Suárez, Marinés: **Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas**, Paidós, Bs.As., 1996.



**Taller de difusión**  
Marta García Costoya

1a. edición - 2a reimpresión

García Costoya, Marta.  
Taller de difusión. – 1a. ed. 2a reimp. – Buenos Aires : Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, 2004.  
48 p. ; 21x17 cm.

ISBN10 950-00-0492-59  
ISBN13 978-950-00-0492-3

1. Resolución de Conflictos. 2. Formación Ciudadana. 3. Mediación entre Pares. I. Título

**Se permite la reproducción de todo o parte  
de este documento con expresa mención  
de la fuente y autores.**

