

Programa Nacional de Mediación Escolar



**Orientaciones
para el diseño
e implementación
de proyectos**



Ministerio de
Educación

Presidencia de la Nación

Programa Nacional de Mediación Escolar

**Orientaciones para el diseño
e implementación
de proyectos**

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

LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	5
LOS PROYECTOS DE MEDIACIÓN ENTRE PARES, ORIENTADOS A LOS ESTUDIANTES	7
<i>CÓMO FUNCIONA UN PROYECTO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES ESTUDIANTES</i>	9
ETAPAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES	12
1. <i>DIFUSIÓN EN LA ESCUELA DE LA MEDIACIÓN, SUS FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS</i>	13
2. <i>CREACIÓN DE CONSENSO INSTITUCIONAL Y PLANIFICACIÓN</i>	14
2.1 <i>FORMACIÓN DEL EQUIPO COORDINADOR DEL PROYECTO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN</i>	16
2.2. <i>INFORMACIÓN/PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES</i>	19
2.3. <i>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN</i>	21
2.4 <i>ACTIVIDADES DE AULA CON EL CONJUNTO DEL ALUMNADO</i>	22
2.5 <i>SELECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO DE ALUMNOS MEDIADORES</i>	23
▪ <i>CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE MEDIADORES</i>	23
▪ <i>SELECCIÓN DE LOS ALUMNOS MEDIADORES</i>	25
▪ <i>ASIGNACIÓN DE LAS MEDIACIONES</i>	26
2.6. <i>CAPACITACIÓN DE LOS ALUMNOS MEDIADORES</i>	27
2.7. <i>ORGANIZACIÓN DE TIEMPOS Y ESPACIOS</i>	28
2.8. <i>PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO</i>	29
2.9 <i>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</i>	30
LA MEDIACIÓN EN EL MARCO NORMATIVO DE LA ESCUELA	32
<i>CASOS MEDIABLES Y NO MEDIABLES</i>	33
<i>CASOS EN QUE SE SUSPENDE LA MEDIACIÓN ENTRE PARES</i>	36

A MODO DE CIERRE Y APERTURA	36
APÉNDICE A: MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTAS PARA MEDIACIÓN	38
APÉNDICE B: INDAGACIÓN A DOCENTES SOBRE CONFLICTOS Y/O DISPUTAS	39
APÉNDICE C: INDAGACIÓN A DOCENTES SOBRE EL DESARROLLO DEL PROYECTO	40
APÉNDICE D: EL PROCESO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES ESTUDIANTES	42
APÉNDICE E: MODELO DE CERTIFICADO DE ALUMNO MEDIADOR	43

LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

La mediación, como proceso de abordaje cooperativo para la resolución de conflictos, se ha implementado en el ámbito educativo con diferentes modalidades e involucrando a diversos actores de la comunidad educativa.

Así, se ha utilizado la mediación para abordar la resolución de conflictos entre docentes, entre docentes y alumnos, entre padres y personal de las escuelas, entre alumnos.

Entre los diversos criterios con que pueden agruparse los proyectos de mediación en el ámbito educativo, nos interesa aquí clasificarlos según lo que podríamos identificar como su propósito principal. En este sentido, encontramos:

- Proyectos de mediación entre diversos actores de la comunidad educativa (docentes, directivos, alumnos, padres, etc.) en los que la mediación se implementa como un mecanismo o proceso destinado a la resolución pacífica y cooperativa de conflictos.
- Proyectos de mediación entre pares estudiantes en los que la mediación tiene como propósito principal (además del propósito general mencionado en el punto anterior) promover en los alumnos el aprendizaje y desarrollo de las llamadas habilidades sociales o habilidades para la vida (OMS, OPS) a través del abordaje de conflictos interpersonales que surgen en la convivencia cotidiana.

En este último caso, el propósito fundamental de introducir la mediación en el ámbito escolar es de carácter pedagógico, fuertemente vinculado a la enseñanza, orientado a la formación de los estudiantes para la vida en democracia, en el marco de la educación en la paz y los derechos humanos.

“Las escuelas argentinas son instituciones acostumbradas a incorporar a todos los sectores de la población. Sin embargo, han sufrido el embate de las condiciones socioeconómicas de las últimas épocas, y hoy se encuentran ante la difícil tarea de continuar siendo inclusivas en un contexto en el que se han incrementado la pobreza, la exclusión, el hambre y la discriminación. Los procesos de marginación y

empobrecimiento creciente que atraviesa nuestro país han impactado en las escuelas, las cuales sufren cotidianamente los mismos procesos sociales que el conjunto de la comunidad.

En este sentido, la escuela tiene que abordar nuevos problemas y, muchas veces, los docentes se ven obligados a ocuparse de los problemas sociales de la comunidad y de los problemas puntuales de nuestros chicos, que van desde la alimentación hasta la integración familiar, la salud, la violencia. Se nos presenta entonces la necesidad de encontrar estrategias para atender a estas preocupaciones sin perder de vista el sentido pedagógico de la escuela.

Justamente, la mediación es una estrategia que permite una integración de los temas pedagógicos y los temas sociales, y permite un ejercicio cotidiano para trabajar con la resolución no violenta de conflictos.¹

Sin embargo, cabe aclarar que el logro de este propósito fundamental dependerá fuertemente de cómo se diseñe e implemente en la escuela un proyecto de mediación entre pares. Si los adultos de la comunidad educativa no desarrollamos y utilizamos en nuestro hacer cotidiano esas habilidades sociales o habilidades para la vida, será difícil que los estudiantes las adquieran y desarrolleen. Pretender que ellos aprendan a pensar, sentir y actuar de un modo en que nosotros no lo hacemos resulta una empresa imposible: el conocido dicho "haz lo que yo digo mas no lo que yo hago" sólo tiende a producir un vaciamiento del sentido de aquello que decimos.

Es por esto que, desde este Programa, sostenemos que el diseño y la puesta en marcha de un Proyecto de mediación entre pares en la escuela debe implicar de diversos modos, con distintas funciones y niveles de intensidad a todos los actores de la comunidad educativa, evitando una implementación rápida que sólo apunte a la formación o entrenamiento de un

¹ **Filmus, Daniel:** *Discurso de apertura* de las Jornadas Nacionales de promoción y difusión de la Mediación Escolar, 13 de noviembre de 2003, por videoconferencia con autoridades y docentes de las provincias de Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Jujuy, La Pampa y Santiago del Estero.

grupo selecto de alumnos para mediar en conflictos entre sus iguales. Se pretende así no obviar distintas instancias previas de participación, toma de decisiones y trabajo con el conjunto de la institución en torno a las temáticas que se abordan no sólo en la mediación sino, como se dijo anteriormente, en los campos más amplios de la educación para la democracia, la paz y los derechos humanos².

LOS PROYECTOS DE MEDIACIÓN ENTRE PARES, ORIENTADOS A LOS ESTUDIANTES

Aunque pueda resultar redundante, deseamos enfatizar que a través del diseño e implementación de proyectos de mediación entre pares en las escuelas pretendemos generar situaciones en que nuestros estudiantes puedan aprender, desarrollar y utilizar en la vida cotidiana las habilidades para la vida:

- Comunicación eficaz
- Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales
- Capacidad para tomar decisiones
- Conocimiento de sí mismo
- Manejo adecuado de las emociones y la tensión
- Capacidad de empatía
- Capacidades para la resolución de conflictos

Por ello, de los diversos modelos o enfoques existentes en el campo de la mediación, se privilegia el de la mediación transformadora.

² Ver el enfoque conceptual del Programa Nacional de Mediación escolar en el documento N° 1 de esta serie: Marco general.

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"³ 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."⁴

En documentos anteriores, hemos definido la mediación como un proceso de resolución de conflictos, informal aunque estructurado, en el cual un tercero neutral, sin poder sobre las partes involucradas, ayuda a éstas a alcanzar voluntariamente un acuerdo mutuamente aceptable.

Si desarrollamos los distintos elementos de esta definición, podemos identificar las siguientes 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 los participantes como para el mediador.
- ✓ es *confidencial*: los asuntos tratados no pueden ser divulgados por los participantes ni por el mediador.
- ✓ es *cooperativa*: como negociación asistida, los participantes deben cooperar en la resolución de su conflicto.

³ Baruch Bush, R.A. y Folger, J.P.: *La promesa de la mediación*, Granica, Barcelona, 1996.

⁴ Baruch Bush, R.A. y Folger, J.P.: *obra citada*, Granica, Barcelona, 1996.

- ✓ 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.

CÓMO FUNCIONA UN PROYECTO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES ESTUDIANTES

Supongamos que en una escuela que está desarrollando un proyecto de Mediación entre pares, un día se produce y/o alcanza expresión pública dentro de la institución un conflicto entre estudiantes. ¿Qué ocurre entonces, qué acciones y/o procedimientos se ponen en marcha?

1. La situación puede llegar a conocimiento del Equipo coordinador del proyecto por una o más de las siguientes vías:
 - por parte de uno o ambos de los estudiantes involucrados en el conflicto que solicita la mediación,
 - derivado por el profesor / preceptor / gabinetista /asesor pedagógico / personal no docente que lo presenció o que se enteró del mismo en el caso en que el conflicto implicara algún tipo de acción prevista por la escuela en la normativa,
 - ofrecido a los involucrados en el conflicto por parte de un miembro del Equipo coordinador a sugerencia del profesor / preceptor / gabinetista / asesor pedagógico / personal no docente / estudiantes que lo presenciaron en el caso en que el conflicto no implicara ningún tipo de acción prevista por la escuela en la normativa⁵.

⁵ Consideramos que éste es un espacio educativo importante que se abre con la mediación entre pares: oportunidades para un tratamiento positivo de conflictos entre los estudiantes que, por no implicar una transgresión a una norma, no son habitualmente abordados por la escuela, quedan dentro de la esfera de las relaciones personales entre alumnos que los resuelven o no como mejor saben o pueden. Es por esta razón, entre otras, que desde el Programa Nacional no promovemos el uso de la denominación genérica de "Resolución alternativa de disputas (RAD)" para los Proyectos de Mediación entre pares: nuestra propuesta es más amplia y de carácter pedagógico pues se incluyen aquí situaciones que no están consideradas en los marcos normativos escolares, a los cuales tampoco designariamos como "paradigma" en la resolución de conflictos en la escuela (tal como lo es el procedimiento judicial en la sociedad

2. ¿Podría un padre o madre, enterado de un conflicto de su hijo/a con un compañero/a solicitar la mediación en la escuela? En principio, nuestra respuesta sería negativa debido a que con esa acción estaría restando protagonismo a su propio/a hijo/a en la decisión sobre cómo abordarlo, además de la probabilidad de incomodarlo al dar a conocer algo que él/ella no deseaba. Lo que sí podría hacer, si lo desea y le parece pertinente, es comentarlo con alguno de los adultos de la escuela que, en función del rol o la relación con el alumno/a, puedan conversar con él sin invadir su privacidad, garantizando la confidencialidad de lo tratado y, a partir de eso, ofrecerle la posibilidad de una mediación.
3. Un miembro del Equipo coordinador sostiene una entrevista breve con el/los involucrado/s en el conflicto y en la cual:
 - toma el nombre de los participantes
 - indaga muy brevemente el motivo del conflicto y lo que ha ocurrido; lo registra con un término genérico (rumores, insultos, pelea, etc.)
 - determina si el caso es o no "mediable" (ver más adelante los casos en que la mediación no debe utilizarse y/o debe suspenderse)
 - explica a ambas partes, en forma individual, en qué consiste la ayuda que pueden ofrecerle los compañeros mediadores, las características de la mediación (voluntariedad, confidencialidad, etc.) y las reglas a que deberán atenerse para acceder a ella
 - solicita el consentimiento de cada uno para participar en la mediación
 - asigna día, hora y lugar en que se realizará la mediación y conviene con las partes un estado de "no innovar" hasta ese momento
 - designa a los mediadores que intervendrán, que deberán ser aceptados por las partes (podría darse el caso de uno de ellos no aceptara a uno o ambos de los mediadores propuestos por algún conocimiento o situación previa personal)
 - acuerda qué miembro del Equipo coordinador será el "adulto responsable" y estará a disposición durante la mediación para cualquier consulta de los mediadores u otra eventualidad (por ejemplo, en el caso en que se suspenda la mediación).
4. El día y hora en que se acordó realizar la mediación, el miembro del Equipo coordinador entrega a los mediadores el formulario de acuerdo, que será llenado si se llega al mismo o

general, frente al cual la mediación sí constituye una resolución "alternativa") ya que las instituciones educativas ponen en práctica diferentes estrategias para la resolución de los conflictos que surgen en su interior, no siempre referidas a normas o reglamentaciones.

se dejará en él constancia de que no se acordó, y permanece en un lugar próximo o les informa dónde puede ser localizado en caso de que se necesite su intervención (ver en el APÉNDICE D, un esquema del proceso de mediación entre pares estudiantes).

5. Si la mediación finaliza con un acuerdo, se llena el formulario correspondiente y se entrega para su archivo al miembro del Equipo coordinador. Este, de ser posible en ese momento, preguntará a los mediadores cómo se han sentido, si han tenido alguna dificultad, con qué aspecto, etc.; si no, estas cuestiones serán tratadas en las reuniones quincenales con todo el grupo de estudiantes mediadores. Luego, completará los datos faltantes en el Registro de Entrevistas (ver formulario modelo en el APÉNDICE A)
6. En la fecha prevista de seguimiento del acuerdo, entrevista a los participantes para indagar su grado de cumplimiento. En caso de que no se haya cumplido, lo registra en el espacio destinado a observaciones, en el cual también se deja constancia cuando el caso no sea susceptible de mediación o ésta haya debido ser suspendida por cualquier eventualidad (ver más adelante). Puede darse el caso de que una mediación, por la inestabilidad de la relación entre los estudiantes en conflicto, requiera establecer una sucesión de acuerdos de corto plazo y prever un nuevo encuentro y reformulación o ratificación de los términos. En este caso, el seguimiento se orientará a indagar si el acuerdo provisorio o parcial establecido se ha cumplido y si los participantes desean volver a la instancia de mediación para seguir trabajando en conjunto para mejorar la situación.

Con una frecuencia quincenal, el Equipo coordinador se reúne con los estudiantes mediadores a fin de:

- relevar dificultades con las que se hayan encontrado
- proponer actividades que les permitan profundizar el desarrollo de las técnicas y herramientas necesarias para desempeñar mejor su rol
- evaluar en conjunto el funcionamiento del grupo de mediadores y de la marcha del proyecto

Con la frecuencia que la escuela considere conveniente, se realizarán informes breves sobre la marcha del proyecto así como actividades de relevamiento de opiniones sobre éste entre el conjunto de los docentes/no docentes/padres/estudiantes.

Al finalizar cada ciclo lectivo, se elaborará un informe sencillo de evaluación del proyecto a partir de los instrumentos de relevamiento de datos que se hayan utilizado (estadísticas, encuestas de opinión, etc.).

ETAPAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES

¿Qué acciones previas es necesario desarrollar para llegar a la situación descripta en el punto anterior? A continuación presentaremos orientaciones para llevar adelante los diferentes pasos o etapas hacia la puesta en marcha en la escuela de un proyecto de mediación entre pares que, básicamente, consisten en los siguientes:

1. Conocimiento de todo el personal sobre la mediación, sus fundamentos y características.
2. Creación de consenso entre todos los actores institucionales respecto de los propósitos, alcances de un proyecto de mediación entre pares estudiantes y compromiso requerido para llevarlo a cabo. En esta etapa, que no necesariamente se resuelve en una sola instancia (ver más adelante) se dan a conocer, analizan y definen las principales características que tendrá el proyecto de mediación entre pares dentro de la institución.

Es decir, se planifica en términos generales el desarrollo del proyecto. Esta primera planificación incluirá información y toma de decisiones sobre los principales aspectos, modalidades, responsables, etc. según el siguiente detalle:

- 2.1. Selección de los integrantes del Equipo coordinador del proyecto dentro de la institución.
- 2.2. Información/participación de los padres en relación con los objetivos del proyecto y su implementación.
- 2.3. Capacitación del personal de la institución en los fundamentos y técnicas de la mediación en ámbitos escolares.

- 2.4. Trabajo de aula con los alumnos de todos los cursos en torno a las temáticas involucradas en la resolución cooperativa de conflictos, la educación en la paz y los derechos humanos.
- 2.5. Selección y modalidades de organización del grupo de alumnos mediadores
- 2.6. Capacitación de los alumnos mediadores por parte del Equipo coordinador del proyecto en la institución, con o sin acompañamiento de un equipo técnico externo.
- 2.7. Organización de tiempos y espacios para llevar a cabo la mediación.
- 2.8. Puesta en marcha del proyecto.
- 2.9. Seguimiento y evaluación.

1. DIFUSIÓN EN LA ESCUELA DE LA MEDIACIÓN, SUS FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS

Esta primera instancia, coordinada por el equipo directivo de la escuela, puede realizarse de diferentes modos:

- En una reunión de personal (debe incluir a los diferentes actores institucionales) donde se expongan los conceptos fundamentales y los propósitos/objetivos de llevar adelante un proyecto de mediación entre pares estudiantes.
- A través de la propuesta de lectura individual de los puntos centrales del Documento N° 2, "Taller de difusión"⁶, como actividad preparatoria de una reunión de personal en que se avance sobre la discusión y definición de consensos y líneas de acción.

En ambos casos, puede realizarse además un relevamiento de opiniones sobre los conflictos entre estudiantes para lo cual puede utilizarse un instrumento como el propuesto en el citado documento y que se reproduce aquí en el APÉNDICE B.

Puede adaptarse según particularidades de cada institución (por ejemplo: incluir preguntas específicas para los preceptores y el personal no docente)

⁶ Disponible para su consulta e impresión en el sitio web del MECyT: www.me.gov.ar/mediacion

2. CREACIÓN DE CONSENSO INSTITUCIONAL Y PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

Este paso o etapa es muy importante pues de este consenso dependerá en gran parte la viabilidad y sostenimiento del proyecto. Así como para participar en una mediación es requisito la voluntariedad de las personas involucradas, también aquí es necesario que la escuela y su personal deseen adherir al programa y estén dispuestos a comprometerse en las diferentes etapas del desarrollo del proyecto en la institución.

Esta etapa requiere de la organización de una o más reuniones (generales, por grupos de trabajo u otras formas que cada escuela encuentre más conveniente para llevarla a cabo). Esto puede ser coordinado por el equipo directivo o aquellos miembros del personal a quienes se les solicite y asuman la tarea.

Se sugiere preparar una agenda de temas a abordar y las cuestiones más específicas a tratar sobre cada uno de ellos. A continuación presentamos aquellos temas que no deberían faltar con el fin de garantizar un adecuado conocimiento y participación en las decisiones que se tomen. Cada uno de ellos se desarrolla más extensamente en los apartados siguientes.

Entonces, la agenda debería incluir el tratamiento de los siguientes puntos:

- a) En caso de haber realizado un relevamiento previo de opiniones sobre los conflictos entre estudiantes dentro de la institución, comenzar poniendo en común las conclusiones.
- b) Descripción breve de cómo funciona un proyecto de mediación entre pares estudiantes (ver el apartado correspondiente en este documento).
- c) Lugar que esta instancia ocupará dentro de la normativa de la escuela:
 - como instancia previa en determinados casos en los que, si no hay acuerdo y el conflicto suscitado está previsto en la normativa, se continúa con los procedimientos habituales.
 - como instancia puramente "educativa" en aquellos casos en que los conflictos entre pares no impliquen una transgresión a norma alguna pero la escuela

ofrece este espacio a los involucrados para un tratamiento dialogado y cooperativo de la situación.

- d) Necesidad de revisar la normativa para no incurrir en contradicciones (la escuela no puede, de hecho, promover el no cumplimiento de una norma existente; en todo caso, de la revisión debería surgir un acuerdo de cuáles normas eliminar, cuáles modificar, etc. siempre que la institución tenga atribuciones para ello)
- e) Casos mediabiles y no mediabiles.
- f) Equipo coordinador del proyecto en la institución: roles, funciones, tiempos, perfiles sugeridos.
- g) Pasos necesarios para su implementación:
 - Capacitación de la mayoría de los actores institucionales involucrados.
 - Información/participación de los padres y no docentes/otros actores de la comunidad educativa. Modalidades
 - Trabajo en el aula en torno a la temática con el conjunto total de los estudiantes del nivel. Definición de responsables, tiempos, modos de trabajo.
 - Definición de espacios y tiempos para las mediaciones, las reuniones quincenales entre el Equipo coordinador y los mediadores, etc.
 - Modalidades de organización del grupo de mediadores.
 - Formación de mediadores
 - Difusión general y puesta en marcha del Proyecto.

Es conveniente definir previamente una forma de trabajo para el tratamiento de los temas. Por ejemplo:

- ✓ Tratar los primeros cinco puntos en el grupo total para que cuenten con la información básica y necesaria para abordar los otros temas.
- ✓ Distribuir los subtemas de los puntos f) y g) en diferentes grupos de trabajo que puedan considerar las opciones, criterios, etc.

- ✓ Realizar una puesta en común con el grupo total. Puede resultar de suma utilidad redactar un informe de las decisiones y acuerdos alcanzados y difundirlo luego entre los participantes. Este informe servirá como punto de partida e insumo básico para analizar la marcha del proyecto, proponer ajustes, etc.

2.1. FORMACIÓN DEL EQUIPO COORDINADOR DEL PROYECTO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

La escuela debe conformar un Equipo coordinador del Proyecto de mediación entre pares cuyo número de integrantes definirá cada institución en función de variables como matrícula, cantidad de personal, etc. No obstante, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento del proyecto, este equipo no debería contar con menos de dos miembros. Este Equipo puede rotarse o no en años sucesivos.

Disponibilidad de tiempos requerida

Los miembros del Equipo Coordinador deberán asignarle al Proyecto un promedio de tres horas cátedra semanales para:

- las reuniones con el grupo de estudiantes mediadores
- estar a disposición de los mediadores durante el transcurso de las mediaciones
- realizar las actividades de difusión y relevamiento de opiniones así como el informe anual/semestral

Funciones y responsabilidades

El Equipo coordinador tendrá a su cargo, básicamente, las siguientes funciones y responsabilidades:

- Diseñar y coordinar las acciones de difusión del proyecto entre los diferentes actores de la comunidad educativa (alumnos, padres, colegas, otras instituciones de la comunidad, etc. según lo resuelto por cada escuela)
- Capacitar a los alumnos mediadores en los fundamentos y técnicas de la mediación

- Coordinar las acciones necesarias para la realización de las mediaciones:
- Sostener reuniones quincenales con los mediadores para realizar un seguimiento de las acciones, relevar dificultades y proponer vías de solución, profundizar en técnicas y/o herramientas necesarias para mejorar su desempeño, reunir información para la elaboración de informes.
- Mantener actualizado el registro de entrevistas y el archivo de acuerdos.
- Proponer los ajustes que se consideren adecuados para un mejor funcionamiento del Proyecto.
- Relevar opiniones e inquietudes de los diferentes actores de la comunidad educativa para el seguimiento, evaluación y mejoramiento del proyecto, diseñando a tal efecto los instrumentos que consideren pertinentes (encuestas de opinión, de indagación sobre tipos de conflictos, frecuencia y resolución, etc.)
- Elaborar informes periódicos sobre la gestión del proyecto con la frecuencia que la escuela haya acordado, sistematizando aspectos tales como temas, tiempos, resultados y los que surjan de lo descripto en el punto anterior.

Pueden añadirse, según las características y necesidades de cada institución:

- Articular sus acciones con otras instancias existentes en la institución como el Consejo de convivencia, el Equipo de Apoyo escolar, el Asistente educacional o Asesor pedagógico, los gabinetes escolares (la existencia y conformación de estas instancias difieren de una jurisdicción a otra).
- Articular con otras instituciones de la comunidad según las características y necesidades del Proyecto que finalmente diseñe la escuela.

Criterios para la conformación del Equipo

Es necesario que los miembros del Equipo coordinador:

- sean personal permanente de la institución.
- deseen formar parte del mismo y que no les sea asignada esa función sin consultarlos o contra su voluntad.

- realicen la capacitación completa en Mediación escolar, diseñada por el Equipo Técnico Provincial, que los habilitará para formar a los alumnos mediadores.
- tengan relaciones fluidas con la mayor parte de los otros miembros adultos de la comunidad educativa y, en particular, con los alumnos. Esto implica poseer, y que le sean reconocidas, algunas características personales como: capacidad de escucha y observación, equilibrio emocional, discreción, coherencia entre el decir y el hacer...

Algunos criterios generales que pueden proponerse para realizar esta selección de los miembros del Equipo coordinador pueden ser:

- los profesores que tengan la mayor carga horaria en la institución o puedan y deseen asignar a esta tarea un tiempo extra.
- profesores, preceptores u otras figuras que tengan una actitud de compromiso con la escuela y los alumnos.
- solicitar la autopostulación de los interesados en formar parte del Equipo. Si excedieran la cantidad acordada previamente, proponer algún modo de participación de sus colegas en la definición final. Aquellos que, habiéndose postulado, no integren finalmente el Equipo coordinador pueden desarrollar tareas de apoyo a las funciones de éste.

Perfiles recomendados

En general, es recomendable la participación de:

- profesores que cumplan la función de tutor de curso, si la escuela cuenta con sistema de tutorías, ya que éstos tienen una práctica habitual de diálogo con los alumnos así como con sus colegas profesores del mismo curso, el/la preceptora, los padres, las autoridades de la escuela, además de un tiempo disponible para estas tareas.
- asesores pedagógicos, asistentes educacionales, gabinetistas y/o figuras equivalentes según la organización del sistema educativo de cada jurisdicción

- preceptores/as, ya que en EGB3 y Polimodal son la figura que tiene más permanencia en el contacto con los grupos de alumnos que tiene asignados, asumen generalmente la tarea de integrar a los alumnos a la vida institucional, informarles las reglas del funcionamiento escolar, las normas, usos y costumbres y, por lo tanto, tiene más posibilidades de conocerlos en forma individual y en su funcionamiento grupal. Además, el/la preceptor/a suele ser una figura de referencia importante para los estudiantes así como para sus padres y/o personas responsables por ellos. **Es por esto que recomendamos fuertemente la inclusión de este personal dentro del Equipo coordinador.**

2.2. INFORMACIÓN/PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES

Parte importante del éxito de un Proyecto de esta naturaleza reside en que todos los actores de la comunidad educativa conozcan y acuerden con sus propósitos y colaboren para su desarrollo. Es necesario, entonces, involucrar a los padres y/o personas responsables de los alumnos en su vida cotidiana.

El grado en que esto se haga dependerá de las decisiones tomadas por la escuela según sus características particulares y las de su contexto. En forma general, podemos diferenciar dos niveles de implicación:

Información sobre el proyecto, sus objetivos y el tipo de colaboración que se les solicita.

Este nivel o instancia es requisito indispensable: los padres deben estar enterados de que la escuela ha decidido implementar un Proyecto de mediación entre pares, cuáles son sus propósitos y en qué consiste el mismo ya que deberán apoyar en el diálogo con sus hijos los valores y principios que subyacen a la resolución pacífica y cooperativa de los conflictos.

Las modalidades para llevar a cabo esta información son diversas y cada institución deberá definir de qué modo hacerlo. A modo de ejemplo, se mencionan:

- En una reunión general de padres de la escuela en la cual los directivos o el Equipo coordinador presenten el proyecto y expliciten el tipo de apoyo que se les requiere.
- En reuniones por curso/año, ciclo o nivel, en las cuales, además de la presentación anterior (que puede ser realizada por un docente del curso), se pueda sostener un intercambio de opiniones o relevar inquietudes.
- A través de cartillas o boletines informativos.

Participación en alguna de las instancias del desarrollo del proyecto.

En este caso, las modalidades abarcan un amplio espectro con diferentes niveles de implicación y compromiso, y dependen más de lo que cada jurisdicción defina y cada escuela desee y pueda llevar a cabo. Por ejemplo:

- Relevar opiniones de los padres sobre los conflictos entre estudiantes y modos de promover su resolución pacífica y cooperativa a través de una encuesta sencilla anónima. En este caso, se debe prever alguna forma de devolución sobre cómo fueron/serán tomadas en cuenta esas opiniones: en reuniones, a través de una comunicación impresa, etc.
- Organizar un taller breve de sensibilización y difusión (una vez que el personal haya realizado buena parte del curso de capacitación requerido)
- Ambas opciones anteriores.
- Invitar a algunos de ellos a co-coordinar una clase sobre la temática en conjunto con un docente del curso de su hijo/a, para lo cual habrá que acordar previamente las actividades a desarrollar.
- Formar una comisión que apoye el trabajo y colabore con el Equipo coordinador.

En definitiva, las características que adopte la participación de la comunidad educativa serán definidas a partir de la construcción del Proyecto institucional. Las formas de organización surgirán de acuerdos construidos institucionalmente a partir de criterios generales que orienten el intercambio de opiniones y propuestas.

2.3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EN LOS FUNDAMENTOS Y TÉCNICAS DE LA MEDIACIÓN EN ÁMBITOS ESCOLARES

Capacitar en los fundamentos y técnicas de la mediación escolar, así como en el marco conceptual del Programa Nacional, a la mayoría del cuerpo docente (incluyendo preceptores) es una de las principales acciones que contribuirán a implementar y sostener el Proyecto de Mediación entre pares.

El hecho de que la mayoría de los docentes conozca y comprenda los fundamentos de la mediación y adquiera alguna práctica en el uso de sus técnicas y herramientas favorece la viabilidad y sostenimiento del proyecto.

A su vez, permite que, en el desarrollo de las diferentes actividades de la vida institucional (desde dar clase, participar en el Consejo de Convivencia, actuar como tutor de un curso, resolver diferencias con un colega, un alumno, un parent o un directivo) puedan comenzar a ponerlas en práctica de un modo cada vez más amplio y sistemático, lo cual indudablemente redundará en un mejoramiento del clima institucional.⁷

Dado que es probable que, por razones laborales o personales, no se logre la participación de la totalidad de docentes y preceptores en el curso de capacitación propuesto, se hace necesario prever una instancia como el Taller de difusión⁸ (en una o dos reuniones de trabajo destinadas a esto) para todos aquellos que no realicen la capacitación.

Esta instancia puede ser conducida por...

- el Equipo coordinador en su conjunto o por alguno/s de sus integrantes
- un grupo de los docentes que participaron del curso de capacitación, aunque no formen parte del Equipo coordinador

Es altamente recomendable que el Curso de capacitación en mediación escolar tenga una duración no inferior a 40 horas reloj de las cuales por lo menos 25 horas sean de carácter

⁷ En el Documento N° 1, Marco general, se mencionan diferentes abordajes de las temáticas de la Educación para la paz y los derechos humanos así como la formación ciudadana que coinciden con el enfoque transformador de la mediación y permiten incluir en su desarrollo las técnicas y herramientas propias de este proceso.

⁸ Ver el Documento N° 2 del Programa Nacional, Taller de difusión.

presencial debido a la dificultad de adquirir ciertas habilidades comunicativas y técnicas específicas "a distancia".

También resulta importante que su desarrollo no exceda los tres meses de modo tal que no se dilate demasiado la efectiva implementación de la mediación entre pares en la institución.

El curso deberá incluir, entre sus contenidos, el enfoque conceptual del Programa Nacional así como las características del modelo de mediación transformadora que éste promueve.

2.4. ACTIVIDADES DE AULA CON EL CONJUNTO DEL ALUMNADO

En forma paralela a la capacitación docente, la escuela deberá organizar un trabajo en torno a las temáticas involucradas en la resolución cooperativa de conflictos y la educación en la paz y los derechos humanos, destinado al total de los alumnos.⁹ Este trabajo implica el desarrollo de actividades de aula orientadas a la comprensión del conflicto, los modos posibles de abordarlo, el respeto por la diversidad, las habilidades necesarias para una comunicación eficaz, el conocimiento y manejo de las emociones, la capacidad de empatía, etc.

Las diferentes alternativas de organización para llevar a cabo esta tarea dependerán de las opciones y decisiones que cada escuela tome pero, fundamentalmente, deberán considerar quién es el responsable de llevarlo a cabo en cada curso y en qué tiempos se realiza. Cada una de ellas presenta aspectos favorables y otros no tanto, cuyo peso dependerán de criterios que defina la institución. Es en el desarrollo de esta tarea en que, si la escuela lo considera positivo, puede invitarse a los padres a participar.

Algunas de estas alternativas de organización pueden ser:

- dentro de una asignatura como Formación Ética y Ciudadana a cargo del profesor que la dicta en un bloque semanal específicamente destinado a esto. En este caso,

⁹ Para su desarrollo se podrán tomar como referencia las actividades propuestas en el Documento N° 4 del Programa, de próxima aparición.

los contenidos a abordar se relacionan estrechamente con los de la asignatura y eso podría considerarse un aspecto a favor. Sin embargo, esta opción recarga en un docente el desarrollo de estas propuestas en todos los cursos en que da clase en la escuela.

- en un bloque semanal regular a cargo de un profesor diferente (de cualquier otra asignatura) en cada curso. Esta opción presenta como aspecto positivo el hecho de que resulta altamente visible que estas temáticas nos involucran a todos así como la posibilidad, tanto para los alumnos como para el docente, de compartir otro tipo de actividades y temáticas no habituales dentro de la asignatura. Es recomendable que la elección de esta opción se realice con el consenso de los docentes que la llevarán a cabo.
- en un bloque semanal regular a cargo del profesor tutor del curso, si la escuela dispone de esta figura.
- en un bloque semanal regular a cargo del preceptor/a, ocupando en forma rotativa horas de diferentes asignaturas. Puede, en este caso, trabajar conjuntamente con cada uno de los profesores cuya hora se toma para esta actividad.

Sobre el final de este trabajo con el conjunto de los estudiantes se desarrollará el concepto de mediación, sus características, el rol y las funciones del mediador.

2.5. SELECCIÓN Y MODALIDADES DE ORGANIZACIÓN DEL GRUPO DE ALUMNOS MEDIADORES

▪ CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE MEDIADORES

La conformación del grupo de mediadores también puede ser definida por la escuela entre diversas alternativas, cada una con sus aspectos positivos y posibles desventajas, de las cuales aquí presentaremos dos. En cualquiera de ambas modalidades, es altamente recomendable incluir mayoritariamente alumnos del último año del nivel considerado junto a un grupo de los del año inmediato anterior para favorecer el "reinicio" del proyecto al año siguiente.

a) Un grupo reducido, estable durante todo el periodo escolar.

En esta modalidad, la escuela y/o el Equipo coordinador definen la cantidad de integrantes que tendrá el grupo de alumnos mediadores en función, sobre todo, de la cantidad total de alumnos del nivel.

El Equipo coordinador capacita a estos estudiantes para desempeñarse como mediadores en conflictos interpersonales entre sus pares, trabajando con ellos los principales conceptos, técnicas y herramientas propias de la mediación así como las características y funciones del rol del mediador.

En este caso, la organización del funcionamiento del proyecto de mediación y la formación de los alumnos mediadores y puede resultar más sencilla dado el número acotado de los mismos.

Las investigaciones realizadas sobre la implementación de proyectos de mediación entre pares dan cuenta de que, en el marco de los beneficios generales que éste aporta a todos los integrantes de la institución y, en especial, a los alumnos, son los mediadores quienes en mayor medida consolidan el desarrollo de las habilidades para la vida o sociales. Y esto resulta de la mayor cantidad de oportunidades en que su rol les requiere ponerlas en práctica sistemáticamente. Una ventaja de esto es que probablemente se logre una mejora considerable en los procesos de mediación entre pares a medida que se desarrolla el proyecto durante el año ya que, además, en un grupo reducido las reuniones quincenales con el Equipo coordinador permitirán una profundización mayor en los diferentes aspectos que se vayan trabajando.

b) Todos los alumnos que lo deseen

En este caso, se capacita a la totalidad de los alumnos del último año y un grupo del año inmediato anterior como mediadores. Obviamente, se permite a quienes lo deseen autoexcluirse del ejercicio del rol.

Esta modalidad, menos estructurada que la anterior, tiene la ventaja de que aún cuando, dada la menor cantidad de mediaciones en que cada alumno participaría como mediador, no se pueda lograr un desarrollo profundo de las habilidades para la vida o sociales, si se está favoreciendo la oportunidad de que todos puedan, al menos una vez, ejercer el rol y

capitalizar esa experiencia. Cabe aclarar en este momento que desde el Programa Nacional no se busca la "excelencia técnica" en el desempeño de los estudiantes mediadores por lo cual una escuela podría optar por esta modalidad con el propósito de maximizar las oportunidades para el conjunto de los estudiantes y promover un mayor interés en afianzar el desarrollo de estas habilidades para la vida en sus relaciones cotidianas ya que cualquiera de ellos podría estar en situación de ejercer el rol de mediador.

Sin embargo, esta modalidad no resulta conveniente para instituciones con una matrícula elevada ya que, en ese caso, la organización de las mediaciones y la gestión del proyecto resultan más complejas.

■ *SELECCIÓN DE LOS ALUMNOS MEDIADORES*

Este proceso se realiza al finalizar el trabajo descripto en el punto **2.4**, con el total de los cursos de la escuela. En ese momento, todos deberían comprender claramente qué es y cómo funciona la mediación, el rol y las funciones del mediador.

Se les solicita entonces que aquellos que deseen capacitarse como estudiantes mediadores se postulen. Es interesante pedirles que lo hagan por escrito, respondiendo dos preguntas sencillas (pueden modificarse o agregarse otras) que promuevan alguna reflexión sobre esta postulación:

- ✓ ¿Por qué/para qué querés ser mediador?
- ✓ ¿Por qué considerás que podrías hacerlo bien?

En el caso en que la escuela haya optado por la alternativa **b)** para la conformación del grupo de mediadores, aquí finaliza la selección.

Si, en cambio, se hubiera optado por la alternativa **a)** se procederá luego a una elección entre los que se postularon por votación de sus compañeros. De los más votados, si aún así excediera el número definido, la decisión quedará a cargo de los docentes de cada curso o del Equipo coordinador u otra variante que la escuela considere pertinente. El modo de selección deberá ser claramente informado a todos los alumnos antes de llevarlo a cabo.

Este procedimiento tiene por objeto que este grupo de mediadores pueda iniciar su tarea contando con el apoyo y la legitimidad tanto de sus pares como de los adultos de la escuela.

■ *ASIGNACIÓN DE LAS MEDIACIONES*

La asignación de una mediación a cada par de alumnos mediadores también puede adoptar diferentes modalidades de organización.

En todas ellas es conveniente rotar las parejas de mediadores como parte del respeto al espíritu del Proyecto. Es decir: todos tenemos preferencias personales y compañeros con los que nos llevamos mejor que con otros, pero todos deberíamos poder hacer el esfuerzo de "trabajar" en conjunto con cualquier compañero del grupo ya que eso es lo que esperamos que hagan aquellos a quienes nos proponemos ayudar a dialogar, comprender sus puntos de vista, sus intereses y necesidades, explicitar sus sentimientos o emociones, buscar juntos posibles soluciones al conflicto.

a) Se asignan turnos rotativos diarios de dos o más parejas de mediadores.

El Equipo coordinador arma un cronograma en el cual se indica qué par o pares de alumnos mediadores estarán en función cada día. Este cronograma puede realizarse cada mes y publicarse en una cartelera destinada al Proyecto.

Cuando se presenta un conflicto entre estudiantes y el Equipo coordinador resuelve que éste es mediable, intervendrán los mediadores que estuvieren de turno en el momento en se fije la mediación.

b) Por sorteo según se presentan los pedidos de mediación

En este caso no hay turnos previamente acordados sino que en el momento en que se presenta un conflicto y el Equipo coordinador resuelve que es mediable, se realiza un sorteo para definir la pareja de estudiantes que mediará en el mismo y se asigna día y hora para la mediación. Es conveniente, en esta modalidad, que aquellos que ya han mediado no participen de los próximos sorteos hasta que lo haya hecho el total del grupo mediador.

c) Por elección acordada entre los involucrados en el conflicto

Esta modalidad tiene una ventaja importante consistente en que si los involucrados en el conflicto logran ponerse de acuerdo en la elección de los mediadores, podemos esperar que el proceso formal de la mediación se vea sumamente facilitado a partir de este primer acuerdo. La desventaja es que, organizativamente, es más complejo ya que requiere no sólo disponer de la lista de mediadores para que las partes realicen su elección sino darles el tiempo para que lo hagan y esto puede no resultar inmediato, con lo cual se agregan pasos al procedimiento de asignar las mediaciones. Otra dificultad puede surgir de que se dé el caso de alumnos mediadores que reiteradamente no resulten elegidos y esto puede traer efectos no deseados sobre su autoestima y el funcionamiento del grupo de mediadores.

Como en los puntos anteriores, volvemos a destacar que las diferentes modalidades elegidas para llevar a cabo esta tarea dependerán de las opciones y criterios que cada escuela considere más adecuados a sus características y su contexto.

2.6. CAPACITACIÓN DE LOS ALUMNOS MEDIADORES

Esta instancia es conducida y llevada adelante por parte del Equipo coordinador del proyecto en la institución, con o sin acompañamiento de un equipo técnico externo.¹⁰

La capacitación o formación de estudiantes mediadores debería tener una carga horaria mínima de 12 horas reloj, repartidas en sesiones de no más de dos horas de duración y distribuidas de acuerdo a las posibilidades organizativas de la escuela, tratando de que no se extiendan demasiado en el tiempo (a lo sumo a lo largo de dos semanas).

A menos que se realice en horario extraclases, se debe tener en cuenta que los futuros mediadores faltarán a algunas horas de varias asignaturas y prever esta circunstancia.

En el mejor de los casos, una vez armado el cronograma de esta capacitación, se puede acordar con los docentes que en esas horas no desarrollen temas nuevos o tomen evaluaciones y para ello es fundamental el apoyo y la coordinación por parte de los directivos de la escuela.

¹⁰ También se publicará, en el marco del Programa Nacional de Mediación Escolar, un documento destinado a la formación de estudiantes mediadores.

Si aún así, esto no fuera posible deberán acordarse los modos en que estos alumnos podrán recuperar lo realizado en clase de modo tal que su capacitación como mediadores no resulte una "fuga" de sus responsabilidades como estudiantes pero tampoco un "castigo" implícito.

Finalizada esta etapa, los alumnos recibirán un diploma extendido por la escuela que certifique su participación en esta instancia de capacitación (ver un modelo posible en el **APÉNDICE E**; puede modificarse el texto y/o el diseño).

2.7. ORGANIZACIÓN DE TIEMPOS Y ESPACIOS PARA LLEVAR A CABO LA MEDIACIÓN

Este es el aspecto que más variantes puede asumir pues depende de las particularidades de cada institución en cuanto a la posibilidad de reorganizar tiempos y espacios.

Respecto del *espacio*, las mediaciones deben llevarse a cabo en un lugar tranquilo donde todos los participantes, tanto los mediadores como los involucrados en el conflicto, puedan conversar sin ser interrumpidos y de modo que se garantice la confidencialidad de lo que allí se trate. También debe permitir que el miembro del Equipo coordinador a cargo en ese momento pueda acercarse e intervenir si su presencia es requerida (es decir, no debería estar en una zona aislada de la escuela aún cuando se disponga allí de un salón).

Este espacio puede ser un aula o sala dedicada exclusivamente a esta actividad si la escuela dispone de ella, o asignada en ciertos días y horarios si se utiliza, por ejemplo, la biblioteca o un salón destinado a taller de plástica, la sala de música o la sala de profesores...

Pero también puede ser cualquier otro espacio de la escuela que ofrezca la posibilidad de una cierta privacidad en las conversaciones y esto incluye, por ejemplo, algún rincón del patio al que los demás alumnos no se acerquen mientras se lleva a cabo una mediación. En cualquiera de los casos, el espacio asignado debe estar claramente identificado (por ejemplo: con un cartel indicador) y se debería arreglar de modo tal que resulte un ambiente cómodo: con algún lugar para sentarse y otro donde apoyar los papeles para redactar y firmar el acuerdo en caso de que se llegue a él.

El proyecto debería contar también con una cartelera propia en la cual se incluya en forma permanente información para el conjunto de los estudiantes sobre la existencia de la

mediación y los casos y formas de solicitarla, así como los nombres de los miembros del Equipo coordinador del proyecto y, eventualmente, de los alumnos mediadores. En ella deberá consignarse toda otra información pertinente como, si la modalidad de funcionamiento elegida lo requiere, el cronograma de turnos de los mediadores.

Con respecto a los *momentos o tiempos* en que se lleven a cabo las mediaciones, esto también depende de las características y posibilidades de cada institución y es una de las variables más duras en cuanto a su modificación. Por esta razón, no parece pertinente en un documento de este nivel de generalidad, recomendar opciones detalladas pues ellas estarán fuertemente determinadas por aspectos de la organización y funcionamiento institucional muy vinculados al contexto específico de cada jurisdicción y escuela en particular.

Sólo a título de ejemplo, se presentan algunas alternativas, dejando claro que la organización que finalmente cada escuela adopte resultará de la combinación creativa y responsable de sus posibilidades, deseos y acuerdos logrados institucionalmente.

- Puede acordarse realizarlas en un horario posterior a la jornada escolar, con una extensión acotada. En este caso, la asignación de la mediación no debería hacerse para el mismo día a fin de prever que los mediadores designados puedan informar en sus hogares (y eventualmente requerir la autorización escrita de sus padres) el horario aproximado de salida de la escuela. Obviamente, esto también depende de las posibilidades de los miembros del Equipo coordinador.
- Pueden realizarse en alguno de los recreos si éstos se reorganizan de modo tal que haya uno más prolongado que el resto.
- Otra opción, en escuelas de jornada completa, es lo que se conoce como el horario de post-comedor, antes de recomenzar la tarea de la tarde.

2.8. PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Es conveniente organizar esta instancia con algún grado de formalidad: un acto específico al cual se le dé amplia difusión, al cual se invite a la comunidad educativa y que "inaugure" la puesta en marcha de la mediación entre pares estudiantes y recupere el trabajo previo realizado en función del proyecto dentro de la institución. Previo a esto puede hacerse

una difusión con cartillas informativas, afiches y otros recursos que la escuela pueda y desee utilizar.

En este acto se hará entrega de los certificados correspondientes a los alumnos que han sido capacitados como mediadores.

2.9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El *seguimiento o monitoreo* del proyecto debe realizarse, en principio, en relación con los objetivos y etapas propuestas en el diseño y planificación del mismo. Ello implica formularse e intentar responder algunas preguntas que nos permitan ponderar el grado de adecuación entre lo planificado y la puesta en práctica de las acciones previstas:

- ¿se conformó el Equipo coordinador?, ¿está trabajando articuladamente entre sí y con el resto de los actores institucionales implicados?
- ¿se realizaron las acciones de información a los padres y otros actores de la comunidad educativa?, ¿con qué resultados?,
- las actividades de aula con el conjunto de los estudiantes ¿se pudieron llevar a cabo?, ¿es necesario profundizar el tratamiento de alguno de los temas?
- ¿está el conjunto de actores institucionales debidamente informado del estado de avance del proyecto?
- ¿surgieron dificultades en el desarrollo de alguna de las tareas propuestas?, en caso afirmativo ¿cuáles y cómo se resolvieron?,
- ¿es necesario modificar algunas de las decisiones tomadas anteriormente?, ¿en qué sentido?
- ¿los estudiantes conocen la existencia del proyecto?, ¿optan por solicitar la mediación en caso de conflicto con un compañero/a?
- la asignación de mediadores y horarios de mediación ¿funciona adecuadamente o se presentan dificultades?, ¿a qué factores se deben estas últimas?
- la organización de espacios y tiempos ¿es adecuada o debería reformularse?, , etc.

Las respuestas a estas preguntas pueden obtenerse de muy variadas formas: por observación o revisión de los registros pertinentes (cumplimiento de cronogramas acordados,

por ejemplo), por indagación o relevamiento de opiniones entre docentes (sobre su grado de información sobre el proyecto, si en caso de enterarse de un conflicto entre estudiantes les ha ofrecido/ofrecería la instancia de mediación, si observa algún cambio y cómo lo valora, etc.), estudiantes (si conoce el proyecto, si utilizaría la mediación en caso de tener un conflicto con un compañero, cuál es su opinión si ya la ha utilizado, si considera positiva o no la existencia del proyecto y las razones de su valoración, etc.), padres y otros actores que pudieran brindar información pertinente.

Puede habilitarse un “buzón de sugerencias” que permita la recepción de opiniones en forma anónima o no en el momento en que cualquiera de los miembros de la institución desee hacerlas llegar.

Por otro lado, la *evaluación* del proyecto puede asumir diferentes formas y realizarse a partir de la aplicación de instrumentos con muy diverso grado de formalidad. El propósito principal debe ser relevar información pertinente para definir el grado de logro de los objetivos propuestos y la necesidad de realizar ajustes o cambios en el proyecto y en qué dirección.

- Si al inicio del proyecto se utilizó un cuestionario como el del APÉNDICE B para indagar opiniones de los docentes sobre los conflictos entre estudiantes (u otro destinado a los padres y otros miembros de la comunidad educativa), puede volver a aplicarse el mismo instrumento en intervalos de tiempo previamente definidos para identificar cambios y su relación con el proyecto. Puede también diseñarse otro instrumento específico para relevar opiniones sobre el proyecto (ver un ejemplo sencillo en el APÉNDICE C).

Diferentes autores han elaborado y proponen cuestionarios más específicos sobre tipos de conflictos y comportamientos predominantes (orientados a situaciones de maltrato así como sobre el clima institucional), respondidos en forma anónima, que se aplican como diagnóstico al inicio del proyecto o del ciclo lectivo y se reiteran periódicamente para analizar cambios y tendencias.

Estos cuestionarios están diferenciados según sus destinatarios (estudiantes, profesores) y pueden incluir preguntas relativas a su experiencia familiar y de la

vida de relación fuera de la escuela. Las instrucciones para su aplicación suelen ser precisas así como los requerimientos para procesar la información obtenida.¹¹

- Otro tipo de información que puede resultar útil es categorizar y procesar estadísticamente los tipos de conflictos más frecuentes, la cantidad de mediaciones solicitadas, las ofrecidas y aceptadas, las ofrecidas y no aceptadas, el porcentaje de las que finalizaron con acuerdo o sin él, el grado de cumplimiento de los acuerdos alcanzados al realizar el seguimiento posterior, etc.

Este procesamiento puede hacerse al finalizar el ciclo lectivo o a intervalos regulares que permitan detectar posibles cambios en las tendencias.

LA MEDIACIÓN EN EL MARCO NORMATIVO DE LA ESCUELA

Es de suma importancia aclarar que la implementación de un Proyecto de Mediación entre pares estudiantes no suspende el marco normativo de la escuela, conformado por los reglamentos y/o normas contenidas en otros instrumentos que regulan las relaciones entre los diferentes actores institucionales (Consejo de Convivencia, etc.).

Por ello es igualmente importante que, como parte de la planificación y desarrollo del Proyecto en la institución, se incluya una revisión de los distintos instrumentos normativos vigentes en la misma ya que se debe evitar en la medida de lo posible la ambigüedad o arbitrariedad en la aplicación de un procedimiento u otro para conflictos similares. Esta posibilidad atentaría contra el sostenimiento del Proyecto a largo plazo y el logro de los objetivos que con él se buscan.

Esta tarea de revisión de la normativa y formulación de eventuales propuestas de modificación es un requisito importante en los momentos iniciales de diseño y desarrollo del

¹¹ Pueden consultarse los instrumentos presentados en:

Fernández, Isabel: *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*, Narcea, Madrid, 1999.

Ortega, Rosario y Del Rey, Rosario: *La violencia escolar. Estrategias de prevención*, Editorial Grao, Barcelona, 2003

proyecto. Resulta conveniente, entonces, que en ella se involucren representantes de los diferentes actores institucionales (que pueden incluir a los propios alumnos) y/o miembros de instancias tales como el Consejo de Convivencia, el gabinete, etc.

La posibilidad de recurrir a una mediación entre estudiantes se plantea como un procedimiento que se agrega al tratamiento de cierto tipo de conflictos entre estudiantes:

- como una instancia previa en aquellos conflictos para los que la normativa, por alguno de los aspectos del mismo, prevé algún tipo de sanción. En este caso, si en la mediación no se llega a un acuerdo, se continúan los pasos previstos en la normativa (por ejemplo, el caso de insultos o una pelea breve)
- como única instancia en aquellos conflictos entre estudiantes en que no se da una transgresión a ninguna norma pero se la ofrece como una posibilidad de abordarlo en forma conjunta y dialogada, asistidos por dos estudiantes mediadores.
- como una instancia posterior, reparadora, en casos que se abordan según lo previsto en la normativa pero en los que, más allá de las medidas que la escuela adopte para sancionar a los involucrados, se ofrece como una oportunidad de dialogar y aclarar la situación entre los involucrados.

CASOS MEDIABLES Y NO MEDIABLES

No todas las situaciones de conflicto entre estudiantes son susceptibles de ser derivadas a una mediación entre pares.

En general, **es posible pensar en llevar adelante una mediación entre pares cuando:**

- Las partes así lo desean y el proyecto de la escuela lo prevea (condición sine qua non).
- Es importante cuidar las relaciones y/o el vínculo
- Necesariamente se comparten espacios comunes entre las partes

- No exista un gran desequilibrio de poder entre las partes (debido a cuestiones de personalidad, capacidades comunicativas muy diferentes, miedo por parte de una de ellas con respecto a la otra...)

En cambio, **no es posible pensar en llevar adelante una mediación entre pares cuando:**

- Las partes no desean ir a mediación.
- Los casos ya fueron mediados y no se cumplió con lo pactado.
- Hay amenazas graves.
- Falta confianza y credibilidad en el espacio de la mediación.
- El hecho afecta a más personas en forma directa y no han sido convocadas.
- Existan hechos graves que pongan en peligro la integridad física o psíquica de las personas (vulneración grave de derechos).
- El objeto de la mediación no dependa de la disposición o disponibilidad de las partes.
- La situación implica cuestiones relacionadas con armas o drogas.

Otro ejemplo en que no se debe proponer la mediación como instancia para la resolución de un conflicto entre estudiantes es cuando la institución educativa desea establecer otro tipo de procedimiento o sentar otro precedente.

Para comprender mejor este tipo de situación, presentaremos un ejemplo: El 17 de mayo de 2004, el diario Página/12 publicaba esta noticia:

PIDEN LA INDAGATORIA DE UN CHICO DE CINCO AÑOS

A juicio por robar un muñeco

La denuncia la presentó la madre de la “victima”, una mujer policía. El juez inició una causa y el fiscal pidió la indagatoria.

El proceso suena insólito. La madre de uno de los alumnos de primer grado de la escuela Nicolás Avellaneda, en el centro porteño, denunció penalmente a uno de los compañeros de su hijo por robarle un muñeco de 70 pesos. El chico acusado, que aún no ha cumplido los seis años, ahora deberá presentarse a una declaración indagatoria si el juez de menores que tiene en sus manos la causa acepta el pedido de la Fiscalía. El vicedirector del colegio, se negó a declarar cuando se lo pidieron en la comisaría, pero tuvo que hacerlo más tarde, obligado por una solicitud del juzgado.



Más allá de cómo finalizó esta situación, no es difícil imaginar las repercusiones y consecuencias negativas que tuvo dentro de la escuela y el arduo trabajo que lleva luego reconstruir y reparar las relaciones dañadas, remontar el malestar de chicos, maestros y directivos...

Una escuela podría, frente a un hipotético caso similar (quizás no referido a un muñeco Max Steel pero si, por ejemplo, a walkmans) establecer un encuadre específico para este tipo de situaciones y decidir que, en tanto no es un objeto requerido para el trabajo escolar, se recomienda a los alumnos no llevarlo a la escuela ya que ésta no se hará responsable por lo que ocurra con él y que, por lo tanto, cualquier conflicto suscitado entre estudiantes a raíz de objetos de este tipo no será derivado a mediación. Deberá definir también, por supuesto, el procedimiento a seguir en estas situaciones.

Esta información específica, así como la más general referida a los tipos de conflictos para los cuales se ofrecerá la mediación y cuáles no serán abordados en ese ámbito, debe difundirse junto con los propósitos y etapas para el desarrollo del proyecto a todos los miembros de la comunidad educativa.

CASOS EN QUE SE SUSPENDE LA MEDIACIÓN ENTRE PARES

Un proceso de mediación entre pares debe interrumpirse cuando:

- A pesar de los intentos de los mediadores, el nivel de escalada del conflicto impide la comunicación entre las partes y/o con los mediadores.
- Uno o ambos mediadores entienden que su imparcialidad está comprometida
- Uno o ambos mediadores siente que no puede manejar la situación (cuando siente miedo, inseguridad, elevada emotividad, o surja un tema en relación a hechos ilícitos: droga, armas, etc.)

En cualquiera de estas situaciones, los mediadores interrumpirán el proceso y requerirán la presencia del miembro del Equipo coordinador a cargo, a quien en privado le explicarán las razones de la suspensión de la mediación.

Este miembro del Equipo coordinador será el responsable de informar a las partes las razones de la interrupción y definir los pasos a seguir a continuación. Es decir, se debe cuidar a los alumnos mediadores de situaciones de alta exposición o vulnerabilidad frente a sus iguales ya que los responsables del Proyecto son los miembros adultos de la institución.

Para finalizar, el requisito de confidencialidad para los mediadores se levanta cuando, en el proceso de la mediación aparezca un tema relacionado con un hecho ilícito (drogas, armas, abuso físico o psíquico grave).

A MODO DE CIERRE Y APERTURA

Como hemos sostenido reiteradamente, el propósito fundamental al que debe estar orientado un Proyecto de Mediación entre pares es de carácter formativo, tendiente al

aprendizaje y afianzamiento de aquellas habilidades que son necesarias para enfrentar de un modo positivo los desafíos de la vida diaria, tratando de construir con los otros una cotidianidad que nos permita ensanchar nuestros horizontes y nuestra comprensión del mundo en que vivimos y de los medios que tenemos a nuestro alcance para intentar mejorarlo.

Este documento no pretende agotar el tratamiento de todos los aspectos implicados en la puesta en marcha y sostenimiento de un Proyecto de mediación entre pares en la escuela. Como su nombre lo indica, expusimos aquí algunas orientaciones que consideramos claves para colaborar con los docentes y directivos en el diseño e implementación del proyecto que mejor responda a sus necesidades y expectativas, las de sus estudiantes, sus padres y otros miembros de la comunidad educativa comprometidos en el mejoramiento de las condiciones para enseñar y aprender.

Aquellos aspectos que no se encuentren desarrollados aquí en profundidad serán muy probablemente objeto de análisis y construcciones colectivas dentro de cada institución y con las otras instancias con que la escuela articule. También aquí, como dice el poeta, "se hace camino al andar..."

APÉNDICE A: MODELO DE REGISTRO DE ENTREVISTAS PARA MEDIACIÓN – EQUIPO COORDINADOR

Fecha: .../...../.....	Entrevistador:	Pide/deriva:
Nombre y curso de los alumnos/as:		
Motivo/causa:	Fecha/hora mediación:	
Mediadores asignados:		
Adulto responsable:	Acuerdo: SI - NO	Seguimiento: .../...../.....
Observaciones:		

Fecha: .../...../.....	Entrevistador:	Pide/deriva:
Nombre y curso de los alumnos/as:		
Motivo/causa:	Fecha/hora mediación:	
Mediadores asignados:		
Adulto responsable:	Acuerdo: SI - NO	Seguimiento: .../...../.....
Observaciones:		

Fecha: .../...../.....	Entrevistador:	Pide/deriva:
Nombre y curso de los alumnos/as:		
Motivo/causa:	Fecha/hora mediación:	
Mediadores asignados:		
Adulto responsable:	Acuerdo: SI - NO	Seguimiento: .../...../.....
Observaciones:		

APÉNDICE B: INDAGACIÓN A DOCENTES SOBRE CONFLICTOS Y/O DISPUTAS ENTRE ESTUDIANTES EN EL ÁMBITO ESCOLAR

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 C: INDAGACIÓN A DOCENTES SOBRE EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE MEDIACIÓN ESCOLAR (Se puede adaptar para otros destinatarios: no docentes, padres, etc.)

Cargo:

Asignatura:

- a)** Por favor, a cada una de las siguientes afirmaciones, asignele un número del 1 al 3 según la siguiente escala y, si lo desea, amplíe su respuesta:

- 1) Totalmente de acuerdo 2) Parcialmente de acuerdo 3) Totalmente en desacuerdo

Considero adecuada la información difundida sobre el proyecto, su implementación y el actual desarrollo del mismo.

.....
.....

Observo que el desarrollo del proyecto provee a los alumnos oportunidades para aprender a resolver conflictos de un modo positivo y no violento

.....
.....

- b)** El proyecto resulta positivo para los alumnos por los siguientes aspectos:

.....
.....
.....

- c)** El proyecto resulta positivo para los docentes por los siguientes aspectos:

.....
.....
.....

d) Creo que los aspectos que presentan dificultades son:

.....
.....
.....

e) Considero que deberían realizarse los siguientes cambios:

.....
.....
.....

f) Me gustaría agregar:

.....
.....
.....

APÉNDICE D: EL PROCESO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES ESTUDIANTES

El proceso de mediación que generalmente se enseña a los estudiantes 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 compañeros y amigos que el problema ha sido resuelto y reconocerles explícitamente la buena disposición y el esfuerzo demostrados.

APÉNDICE E: MODELO DE CERTIFICADO DE ALUMNO MEDIADOR

 <p>Ministerio de Educación Presidencia de la Nación</p>	<p>Escudo provincial</p>	<p>Nombre del Ministerio provincial</p>
<p>Escuela Nº</p>	<p>“Nombre de la Escuela”</p>	
<p>Por cuanto</p>		
<p>ha completado satisfactoriamente la capacitación en los fundamentos y técnicas de la Mediación Escolar, se le extiende el presente certificado de</p>		
<p>Alumno Mediador</p>		
<p>PROGRAMA NACIONAL DE MEDIACIÓN ESCOLAR</p>		
<p>Fecha</p>	<p>Directivo/Coordinador del Proyecto de Mediación</p>	

La versión final de este documento fue elaborada incluyendo los aportes y sugerencias realizadas, en el marco de la capacitación, por los miembros de los Equipos Técnicos Provinciales correspondientes a las siguientes jurisdicciones:

BUENOS AIRES: Rosa Ester Gallo, Silvia Germani, María Cristina Laurnagaray (Coord.), Ana Irma Rodriguez, Ana María Schweitzer, Lidia Irene Supera, Carlos Alberto Vicencio

CHACO: Teresita Codutti, Daniel Martínez Zampa (Coord.), Moira Mascheroni, María del Carmen Reigosa, Silvia Edith Ríos

CHUBUT: Lucrecia Viviana Claria, María Ester Del Caño, María Soledad Palacio, Laura Inés Peri , María Julia Ruberto (Coord.)

CÓRDOBA: Marcelo Actis Danna, Nancy Alonso, Miguel Lorenzo, Sandra Messi, María Inés Muñoz (Coord.)

ENTRE RÍOS: Isabel Alvarez de Cuello, Inés de Chiara (Coord.), Nora Romero de Clari, Adriana Wendler

JUJUY: Jesús Humberto Cognetta (Coord.), Silvia Graciela Guanca, Liliana Nora Iglesias, Graciela Rosso, Nancy F. Salinas

MENDOZA: Daniel Gallardo, Stella Maris Quagliarella, María del Carmen Sánchez (Coord.), Clara Vaccani, Bibiana Vaquer

MISIONES: Luis Omar Améndola, Carlos Atencio, María Lucía Franchinotti, Walter Godoy, Mónica Saldaña (Coord.)

RÍO NEGRO: Susana Costa, Analía Cufré, Heraldo Marillan, Mariela Nuske (Coord.)

SAN JUAN: Graciela Mirta Aballay, Irma Bracco (Coord.), Ruth María Ferrer, Gregorio Riveros, Eduardo Salazar

SANTIAGO DEL ESTERO: María Irma Fonzo, Gladys Amanda Luna, Ana Nogalo (Coord.), Antonio Amado Quiroga, Norma Elisa Santillán

Notas

Notas

Orientaciones para el diseño e implementación de proyectos
Marta García Costoya

Ia. edición - 2a reimpresión

García Costoya, Marta.

Orientaciones para el diseño e implementación de proyectos. – 1a. ed. 2a reimp. – Buenos Aires : Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, 2005.

48 p. ; 21x17 cm.

ISBN10 950-00-0491-7

ISBN13 978-950-00-0491-6

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.**

