

---

PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE PSICOLOGÍA COMUNITARIA Y PEDAGOGÍA SOCIAL.

### **COMUNICACIÓN 9/08**

La Plata, 1 de septiembre de 2008.

A los Inspectores Jefes Regionales  
A los Inspectores Jefes Distritales  
A todo el personal dependiente de la  
Dirección de Psicología Comunitaria  
y Pedagogía Social.

### **NEGOCIACIÓN ESCOLAR**

Tal como lo planteáramos en la comunicación anterior, hoy, como en toda época histórica, la escuela es espejo y reflejo de la sociedad en la cual está inserta. Además es un lugar ideal para gestar transformaciones para sembrar cambios.

Si una institución educativa privilegia la convivencia democrática instalando un clima de participación, respeto mutuo y solidaridad entre sus protagonistas. Si enseña el verdadero sentido de una formación ética y ciudadana, y pueden practicarla; si negocia y acuerda determinados criterios, reglas, normas que han de ser reconocidos y admitidos por todos; y si busca instaurar estrategias de trabajo grupal y conjunto, la violencia tendrá pocas oportunidades de hacerse presente y los conflictos serán valorados y abordados constructivamente.

En este sentido, la "convivencia sensible e inteligente" ha de construirse y constituirse en parte integral de la cultura y el estilo de funcionamiento institucional, fundamentando su ideología y estrategias de intervención.

En esta segunda parte, reflexionaremos acerca de los diferentes maneras que existen para resolver socialmente los conflictos y nos detendremos a analizar la negociación, en tanto modo privilegiado de resolución pacífica de los conflictos a través de la comunicación (Horowitz, 1999).

El proceso de mediación facilita la negociación entre los actores involucrados en un conflicto porque incorpora la ayuda de un tercero neutral para su resolución.

***¿Cuándo es posible negociar? ¿cuándo debemos recurrir a la mediación? ¿cómo podemos propiciar y favorecer estos procesos desde nuestro rol en la escuela?***

Al intentar responder a estos y a otros muchos interrogantes, y abrir un espacio de reflexión conjunta para crear más inquietudes, para construir nuevas ideas; en fin, para seguir buscando respuestas siempre inconclusas...De esto se trata aprender.

Para poder enseñar a negociar y a mediar, tendremos que aprender primero nosotros acerca de estos temas. Desde una mirada didáctica, se proponen estrategias y herramientas útiles para su abordaje.

**LA NEGOCIACIÓN** es un modo de resolver pacíficamente los conflictos en todos los ámbitos de la vida, a través de la comunicación.

Tiene ciertas características particulares:

-Puede darse: entre dos personas, entre dos o más grupos o dentro de un mismo grupo.

-Puede ser: espontánea o preparada con antelación

-Puede tener una estructura: formal o informal

En todos los casos, existe un esfuerzo por intercambiar ideas, puntos de vista diferentes con la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas

La negociación implica ante todo, la posibilidad de **DIÁLOGO**. Es sumamente importante que, hoy en día, en "tiempos de violencia", revaloricemos la palabra como medio privilegiado para la expresión de ideas y sentimientos, para que nos permitan evitar enfrenamientos y encontrar soluciones alternativas.

Un ejemplo sencillo:

En la escuela, algunas veces, los docentes se "enfrentan" con sus colegas por el uso de determinados espacios o recursos. Entran en una "lucha de poder", hacen su voluntad o recurren a las autoridades sin intentar "negociar" los espacios en función de las tareas y los tiempos de cada uno de ellos.

Pasemos, entonces, a analizar **los elementos** que conforman el proceso de negociación<sup>1</sup>:

**Intereses:**

Son los que definen el conflicto, ya que representan lo que quieren cada una de las personas involucradas.

---

<sup>1</sup> Esquema propuesto por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, con el cual concuerdan la mayoría de los autores que discuten sobre este tema.

Son las verdaderas necesidades, los deseos, las preocupaciones que se buscan satisfacer y que están detrás de lo que se pide, de las posiciones de los participantes.

### **Alternativas**

Cada parte, al negociar, tendrá en cuenta su mejor (o peor) alternativa ante un acuerdo negociado.

Es el análisis de lo que puede hacer cada uno separadamente, si no solucionan el conflicto. Es muy importante aclararla antes de negociar.

### **Legitimidad:**

Enmarca la negociación y hace referencia a la utilización de criterios de solución, estándares o normas que no están a favor de ninguna parte y que sirven para valorar las opciones en conflicto.

### **Relaciones:**

Es importante, durante y después de la negociación, resolver las diferencias cuidando y mejorando las relaciones, logrando la colaboración.

### **Comunicación:**

Es el intercambio de mensajes (verbal, gestual, corporal, de escucha activa) que se lleva a cabo entre quienes participan de la negociación.

### **Compromiso:**

Son los planteamientos que intercambian las partes. Pueden ser verbales o escritos, enunciados o tácitos; pero siempre de tal grado que posibiliten o permitan algún tipo de acuerdo. Sin compromiso, no hay acuerdo; y éste será más práctico y duradero si las partes están realmente comprometidas en la resolución del conflicto.

### **Opciones:**

Es el abanico de posibilidades que las partes pueden usar para llegar a un acuerdo. Son fruto del pensamiento libre y creativo y de la invención de nuevas soluciones. Se parte de la sugerencia libre de opciones y, entre las cuales, se eligen las más pertinentes y adecuadas al conflicto en cuestión (las más realistas, las menos costosas, y aquellas que puedan perdurar en el tiempo).

Para sintetizar este tema, nos parece pertinente recurrir a las palabras de Sara Rozemblum de Horowitz (1998, Pág. 103):

*"La negociación es una habilidad que consiste en comunicarse bien, escuchar, entender, explicar, recibir feed-back, buscando una solución que beneficie a todos. Cuando la gente usa la violencia, a veces las cuestiones se complican, "se pudre todo", y no hay retorno.*

*Negociar es intercambiar para satisfacer objetivos sin usar la violencia. Para aprender a negociar hay que entender y practicar. Como en los deportes y otras actividades, practicar ayuda y lo bueno de la negociación es que podemos practicar todo el tiempo. Recuerden todas las negociaciones que se hicieron en el día.*

*Los negociadores son las partes, es decir, las personas que negocian y cuya relación se espera que sea de respeto y consideración. Lo que las partes reclaman, lo que dificulta la negociación se denomina intereses, y son las necesidades, deseos, cuestiones materiales que se buscan satisfacer con el pedido o reclamo. Cuando se trabaja sobre los intereses, se pueden hallar opciones creativamente. En general existe más de una salida".*

### **Modos de negociación**

Tal como se plantea, ocurren diariamente situaciones conflictivas y problemáticas, generalmente entre dos partes, en las cuales cada una de ellas desea lograr algo que la otra no desea satisfacer.

Para poder negociar, es necesario que conozcamos las maneras en que podemos hacerlo. En el siguiente cuadro se muestran los modos más frecuentes en que se resuelven los conflictos:

<b>COMPETITIVA</b>	<b>COOPERATIVA</b>	<b>INDIVIDUALISTA</b>
<p>Cada una de las partes busca satisfacer sus propios deseos, maximizar su propia ganancia, en general, a expensas de la otra parte.</p> <p>El otro es un competidor, un enemigo.</p> <p>El criterio que rige la negociación es ganarle al otro (ganador-perdedor).</p> <p>Técnicas utilizadas: exagerar, mentir, imponer el deseo propio, amenazar, retirarse, prevalecer, ganar.</p>	<p>Cada una de las partes busca aunar esfuerzos para llegar todos a la meta y beneficiarse mutuamente.</p> <p>El otro es un compañero.</p> <p>El criterio que rige la negociación es llegar a una resolución conjunta (ganador-ganador).</p> <p>Técnicas utilizadas: escuchar, entender, explicar, buscar que el otro entienda, colaborar, cooperar.</p>	<p>Cada una de las partes busca su propia ganancia, sin importarle las consecuencias para los demás.</p> <p>El otro no es reconocido.</p> <p>El criterio que rige la negociación es Obtener el mayor beneficio posible para sí mismo.</p> <p>Técnicas utilizadas: maximizar resultados, obtener el mayor beneficio, no interesarse por los sentimientos del otro, no lograr empatizar.<sup>2</sup></p>

Teniendo en cuenta que los conflictos ocurren a partir de que las personas se relacionan entre sí.

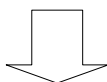
<sup>2</sup> Basado en ROZENBLUM DE HOROWITZ, S.: "Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente.", Aique, 1998, Pág. 110.

Se puede decir que están caracterizados por la interdependencia. Si, por ejemplo, en la escuela un alumno tiene algo que otro alumno necesita o también quiere, será necesario encontrar algún grado de cooperación para encontrar una solución satisfactoria para ambos. Es evidente que este modo de resolver los conflictos es el más adecuado porque preserva la relación futura de los involucrados y posibilita crear un clima de colaboración y compromisos mutuos.

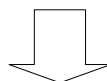
## **Estilo de abordaje**

*¿Cuáles son los pasos que un Mediador ha de seguir cuando utiliza la **NEGOCIACION** como modo de resolver un conflicto?*

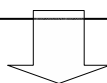
**Ir más allá de la POSICIÓN para generar un punto de choque entre lo que quiere la persona y lo que expresa que quiere.**



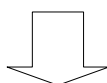
**Concentrarse en los INTERESES que hay detrás de las posiciones.  
Identificar, analizar y comprender los intereses de las partes en conflicto para encontrar la mejor solución. Entender lo que es más importante para cada una de ellas.**



**Generar y ampliar el abanico de OPCIONES. El Mediador tiene que haber explorado los diferentes intereses para inventar creativamente nuevas opciones para la resolución del conflicto.**

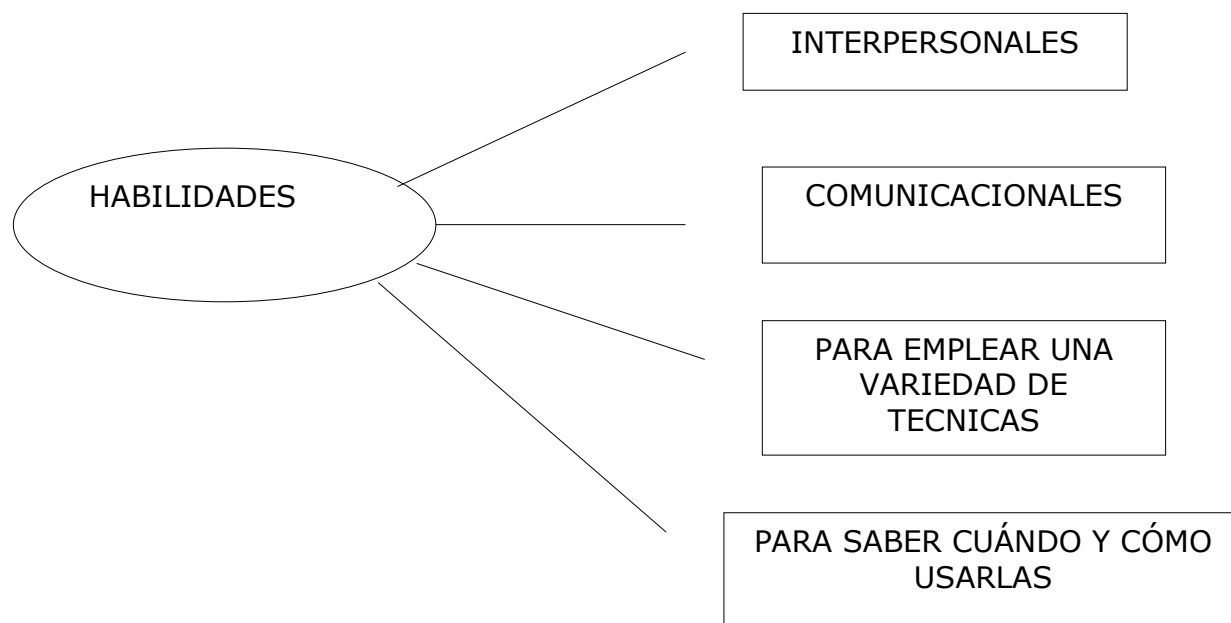


**Consultar CRITERIOS OBJETIVOS DE REFERENCIA y evaluar de acuerdo a ellos. Debe ser capaz de priorizar el estándar objetivo con el que se mide el valor de lo que se discute.**



**Formular PROPUESTAS. En este punto hay diferencias en los Mediadores: algunos dicen que deben proponer y otros no. Lo más adecuado es proponer un torbellino de ideas para que las partes reformulen el acuerdo para que les convenga a ambos.**

En definitiva, el arte de la negociación implica el conocimiento sobre el proceso y el desarrollo de una serie de habilidades:



Estas habilidades se pueden aprender; para ello es necesario que todos los miembros de la comunidad educativa se capaciten. Los conflictos y las disputas que ocurren frecuentemente en las escuelas se podrían resolver de modo más efectivo y permanente si todos, o la mayoría de los actores institucionales, tuvieran los conocimientos y habilidades para hacerlo.

Todos podemos aprender a negociar. Pero antes tenemos que haber reflexionado y comprendido que la negociación representa un modo pacífico y mucho más efectivo de satisfacer nuestros objetivos, intentar solucionar los conflictos y evitar enfrentamientos violentos.

Algunas otras formas sociales de resolución de conflictos.

Rechazo del conflicto:	Implica "hacer de cuenta" que el conflicto no existe, a través de diferentes mecanismos: evitándolo, negándolo, ocultándolo. Es una forma de dilatar la situación conflictiva, sin poder encontrar una solución adecuada. Es una de las formas más comunes.
Negociación formal:	Implica que las partes se preparen y asesoren para mantener un diálogo formal y estructurado.
Negociación Informal:	Implica la participación de un tercero neutral, no comprometido en el conflicto. Si bien hay una persona que ayuda a resolverlo, en última instancia, la toma de

	decisiones corresponde a las partes involucradas.
Decisión Administrativa:	Implica la inclusión de la tercera parte en la toma de decisiones. Esta tercera parte ya no es neutral, ni imparcial, porque representa los intereses de la institución o empresa en la cual se desempeña.
Arbitraje:	Implica la inclusión de un "árbitro" imparcial e independiente, pero con poder en la toma de decisiones. El árbitro recibe antecedentes, pruebas, y escucha a cada una de las partes comprometidas en el conflicto, que todavía retienen cierto control del proceso.
Decisión Judicial:	Implica la inclusión de abogados para cada una de las partes y un tribunal o juez que tiene la última decisión. Es un proceso legal en donde se utilizan pruebas y antecedentes para la resolución de conflictos.
Decisión Legislativa:	Implica la creación y promulgación de leyes. La Legislatura o el Congreso es la tercera parte que decide. La decisión última está influenciada de alguna manera por el consenso social y público.
Acciones directas no violentas:	Implica acciones de personas y grupos que luchan de manera no violenta por lo que consideran sus derechos.
Violencia:	Es la forma de resolución de conflictos más extrema. Puede ser física o simbólica, en ambos casos, se busca amedrentar o dañar a la otra parte.

Los métodos de resolución de conflictos pueden ser **adversariales** o **no adversariales**, lo cual tendrá consecuencias distintas:

ORIENTACIÓN	PROPUESTA	COMPORTAMIENTO	RESULTADO
ADVERSARIAL	Maximiza las posiciones	Competitivo	Uno gana y otro pierde

NO ADVERSARIAL	Satisface intereses Mutuos	Integrativo	Acuerdo cooperativo
----------------	----------------------------	-------------	---------------------

## **La elección de un método adecuado**

### **Distintas técnicas.**

Para comunicarse mejor es necesario iniciar un camino de aprendizaje hacia nuevos métodos, pero también hacia el aprovechamiento más productivo de las técnicas que ya conocemos.

En tanto mediadores tendremos que conocer y utilizar varios procedimientos para guiar el proceso de mediación y reunir los datos que nos permitan ayudar a las partes involucradas a interpretar el conflicto y buscar una solución posible.

Las técnicas más comúnmente utilizadas con esta finalidad son:

**La Observación directa:** el mediador ha de estar siempre muy atento y examinar a los participantes detenidamente en sus comportamientos individuales y en sus interacciones y relaciones con el "otro". Si tiene la oportunidad, sería interesante que el mediador pudiera observarlos anterior y/o posteriormente, en sus interacciones en el seno de los grupos o subgrupos que constituyen para obtener información adicional acerca del tipo de interacción que mantienen, el estatus y poder que tienen, la manera en que se comunican; datos que influirán en la conducción de un conflicto.

Fuentes secundarias: pueden ser registros, actas, informes, artículos, audio, videos; todos aquellos medios y materiales, externos a los involucrados en la disputa, pero que son útiles para el mediador para tener más conocimiento acerca de ellos.

**Entrevistas:** es el modo más usual y podría decirse que el más efectivo para obtener información pertinente (entrevistas de recopilación de datos) y para orientar el proceso de mediación (entrevistas persuasivas).

Las entrevistas para recolectar información pueden realizarse antes de las reuniones conjuntas o durante las mismas. En el primer caso el mediador tendrá una entrevista individual con cada una de las partes, esto le posibilitará:

Comprender algo sobre las personas, sus cuestiones particulares y la dinámica del conflicto, antes de interactuar en la sesión conjunta.

Diseñar un cierto plan de acción e intervención, por supuesto abierto y flexible.

Comenzar a relacionarse con los participantes. Crear un rapport personal, de confianza y organizativo, que influirá en la cantidad y calidad de la información recogida y en la receptividad de cada uno de los participantes en las sesiones conjuntas.



Intercambiar información acerca del mismo proceso de mediación. Un diálogo abierto acerca de sus características, sus funciones, sus métodos para afrontar los conflictos, puede ser un excelente inicio para la resolución del problema sobre la base de la comunicación y la colaboración.

Cuando se afirma que el mediador tiene que diseñar cierto plan de acción para sentar las bases del proceso y orientar sus intervenciones, esto se refiere a que es necesario que pueda contemplar las siguientes consideraciones para las reuniones conjuntas:

### **La entrevista: los procedimientos y las preguntas más adecuadas.**

Con el fin de recabar información, el mediador hace preguntas con el objetivo de generar diferencias y, de esa manera, aumentar la información para generar respuestas nuevas.

**Escucha activa:** durante el proceso de mediación la comunicación es fundamental. Escuchar tiene tanta importancia como intervenir; es más, una buena intervención depende de una escucha adecuada.

El mediador escucha lo que dice el participante que está hablando, descifra el mensaje y después lo repite expresando las emociones contenidas en ese mensaje.

**La intervención** sirve para hacer explícito el contenido emocional de un mensaje y, generalmente, es una respuesta más que una pregunta.

**Reformulación:** el mediador escucha lo que el participante dice y luego repite el contenido usando las mismas palabras.

**Paráfrasis:** (o traducción) escucha lo que el participante dice y reformula el contenido usando distintas palabras pero conservando el significado del mensaje original.

**Condensación:** el mediador resume el mensaje del participante.

**Expansión:** escucha el mensaje, lo amplía, lo desarrolla y lo repite para comprobar la percepción exacta del mismo.

**Ordenamiento:** ayuda al participante que está hablando a ordenar sus ideas ofreciéndole y aplicando algún tipo de secuencia (histórica, cronológica, de acuerdo a la importancia, etc.)

**Agrupamiento:** ayuda al participante a identificar ideas, cuestiones o aspectos comunes y a clasificarlos y combinarlos en unidades lógicas.

**Generalización:** identifica y comparte puntos claves generales o principios en la exposición del participante.

**Estructuración:** ayuda al participante a organizar sus ideas y pensamientos para que pueda producir un mensaje ordenado y coherente:

**Separación o fraccionamiento:** el mediador divide una idea o una cuestión, expresada por el participante, en sus partes componentes más pequeñas para llegar a una mejor comprensión.

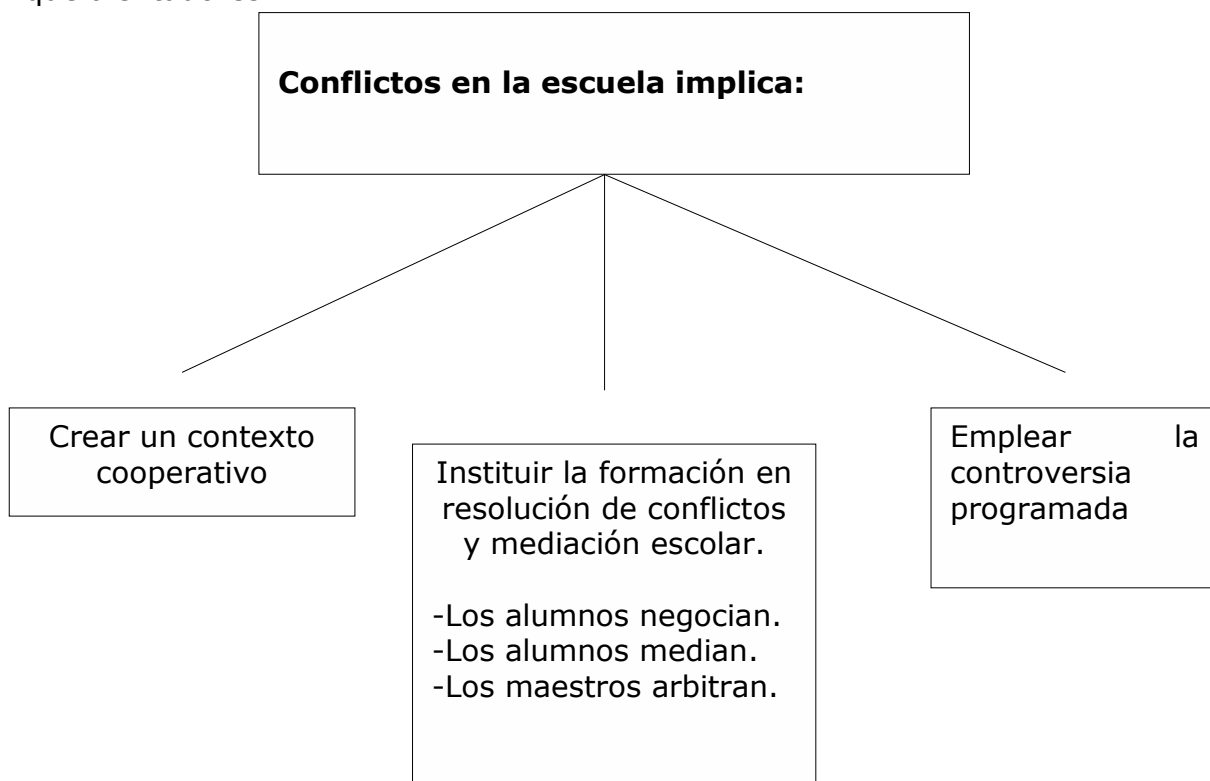
**Reenmarcamiento:** busca cambiar positivamente el modo en que se expresan los participantes para favorecer la comprensión de la situación conflictiva y del lugar en el que las partes se sitúan respecto de ella.

**Comunicación no verbal:** los gestos, el contacto visual y los comportamientos también expresan significados. El mediador tiene que poder ayudar a las partes a practicar una comunicación no verbal que resulte eficaz y provechosa para todos.

### **Enseñar a negociar**

Según Johnson y Johnson (1999) enseñar a negociar es la primera de las tres etapas de la formación en resolución de conflictos. En la segunda, se les enseña a mediar y, la tercera, implica el uso del arbitraje por parte de los docentes cuando la negociación y la mediación no aportan la solución esperada o fracasan.

Si bien los Equipos Interdisciplinarios pueden y tienen que enseñar a resolver los problemas que se presentan, se lograrán mayores beneficios si se establece un programa de resolución de conflictos que involucre a toda la institución. Aunando compromisos y esfuerzos los resultados suelen ser más que alentadores.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Esquema basado en JOHNSON Y JOHNSON: "Cómo reducir la violencia en las escuelas", Paidós Educador, Buenos Aires, 1999.

Si se tiene en cuenta que, para resolver un problema. Las metas son importantes para nosotros, pero además, tenemos una relación cooperativa constante con la otra persona, que es necesario mantener para conservar un buen orden de trabajo, un buen clima. El objetivo es llegar a un acuerdo que beneficie a todos, a una "solución integrativa".

Cuando compartimos un mismo contexto y cuando la relación con la otra persona es constante, nos preocupan no sólo nuestros intereses sino también los suyos. Ambos deseamos alcanzar las mismas metas y en consecuencia negociamos para beneficiarnos por igual. En este sentido cooperando resolveremos los conflictos como asociados, no como adversarios.

Podemos decir, entonces, que al negociar un conflicto de intereses se tienen que dar los siguientes pasos:

- 1-Describir lo que cada parte quiere
- 2-Describir lo que cada parte siente
- 3-Intercambiar las razones de cada posición
- 4-Comprender la perspectiva del otro
- 5-Crear opciones para el beneficio mutuo
- 6-Llegar a un acuerdo sensato

### **Algunas estrategias y herramientas**

El éxito en la resolución de los conflictos dependerá en gran medida de la formación y el entrenamiento en negociación y mediación.

Ciertas estrategias pueden ayudar en este proceso. Con los alumnos más pequeños, la narración de cuentos y la representación con títeres son sumamente eficaces para abordar temáticas conflictivas y pensar maneras de solucionarlas; con los estudiantes mayores, el análisis de casos y el desempeño de roles suelen ser más pertinentes.

A continuación analizaremos brevemente, a modo de orientación, la manera de trabajar con cada una de ellas. Demás está decir que cada equipo o grupo de trabajo institucional, al programar una formación de este tipo, tendrá que diseñar creativamente y de acuerdo a las condiciones grupales y contextuales, las actividades que considere más adecuadas para ese programa específico.

## **NARRACIÓN DE CUENTOS**

Algunas sugerencias pueden ser útiles para utilizar esta estrategia. Al narrar cuentos es importante que el docente:

- Cuenta la historia de la situación de conflicto utilizando la estructura de "había una vez"...
- Se detenga cuando la historia llega al punto de conflicto y que solicite a la clase sugerencias detalladas de cómo resolverlo.
- Incorpore una de las sugerencias al relato y lo lleve a su fin.
- Pregunte a los alumnos si esa solución los satisface y si podrían intentarla cuando se les presente un problema.

Estas orientaciones pueden variarse tanto como sea necesario, lo fundamental es comprometer a los alumnos en el relato para que intenten dar soluciones posibles al conflicto en cuestión. Esta actividad es útil para reflexionar y analizar puntos de vista, intereses y necesidades diferentes, proponer otras opciones, involucrarse en el relato desde el lugar de un personaje en particular o ejercitar el rol de mediador en tal situación (si por ejemplo después de contar el cuento, se dramatiza).

## **REPRESENTACIÓN CON TÍTERES**

Esta estrategia es útil para representar una historia o para reescenificar un conflicto real entre alumnos (por ejemplo, si los chicos están discutiendo porque quieren jugar con el mismo juguete, la maestra en ese momento puede recurrir a los títeres para "proyectar" el problema en los muñecos y que los alumnos intenten resolverlo). En este caso es importante que quien lleve adelante la tarea:

- Represente la situación de la manera más real que le sea posible
- Detenga la acción en un punto crítico y solicite sugerencias para resolver el conflicto. Incorpore una de ellas y desarrolle la situación hasta el final.
- Repita el desempeño de roles con varias de las sugerencias ofrecidas por los alumnos, reflexionando y analizando las consecuencias de lo que sugieren.
- Pida a los participantes que decidan la sugerencia que les parezca más adecuada para darle fin al conflicto.

-Las intervenciones del profesional a cargo variarán de acuerdo a las necesidades particulares del caso. Esta estrategia se puede complementar con otras actividades, anteriores o posteriores, para enriquecer la propuesta.

## **DESEMPEÑO DE ROLES (ROLE PLAYING)**

Esta estrategia es invaluable para encontrar soluciones a los conflictos que sean mutuamente aceptables. La ventaja principal es que les

posibilita simular situaciones de la vida real, permitiendo poner a prueba diferentes modos de manejar y resolver los conflictos sin sufrir consecuencias graves en caso de que no lleguen a la solución esperada.

Se interpretan personajes en una situación imaginaria en la cual actúan y reaccionan en base a los presupuestos y creencias que adoptan. La situación escenificada no se ensaya previamente y el desenlace no está predeterminado ya que los participantes van decidiendo sobre la marcha lo que sucederá.

El desempeño de roles permite que se vivencie y experimente un o los conflictos, se identifiquen las conductas eficaces e ineficaces, comprendan mejor sus propias conductas en esas situaciones y pongan en juego las habilidades y procedimientos requeridos para manejarlas.

Esta estrategia resulta especialmente útil para enseñar a pensar los conflictos desde la perspectiva del otro, cambiando de enfoque. La "inversión de roles" ayuda a penetrar en la mirada del otro. Desempeñando el rol de la otra persona involucrada en el conflicto, la persona expone su posición y sus razonamientos comprendiendo el aspecto que tiene el conflicto desde su punto de vista; mientras el otro hace lo mismo desde nuestra posición. Según Johnson (1971), la inversión de roles puede generar una re-evaluación de la situación conflictiva y un cambio favorable de actitud respecto a ella.

Es importante que el/la integrante del EOE o EID a cargo:

- Describa el punto de partida y el marco de referencia inicial (la situación de conflicto: tiempo, lugar, antecedentes y otros datos de interés).
- Defina los roles, pida a los participantes que los interpreten y ayude a que se involucren emocionalmente.
- Solicite que escenifiquen el conflicto (puede ayudarlos con preguntas orientadoras).
- Interrumpa la representación en momentos críticos y pida sugerencias a la clase sobre lo que puede hacerse a continuación. Los intérpretes incorporarán una de las sugerencias y llevarán la representación hasta el final. También, puede dejar que representen la situación en su totalidad para analizarla posteriormente.
- Genere una discusión sobre el desenlace de la situación conflictiva dramatizada haciendo preguntas (¿cómo se sintieron los personajes en esa situación?, ¿cómo podría haberse impedido el conflicto?, ¿cómo les resultó la situación: satisfactoria/insatisfactoria?, ¿qué otras soluciones serían factibles?, etc.).

## **REFLEXION Y ANALISIS DE SITUACIONES CONFLICTIVAS. ANALISIS DE CASOS.**

Considerando los propósitos de la formación en una clase en particular, podemos utilizar diferentes recursos para lograr la reflexión, análisis y discusión sobre el tema en cuestión.

Todo dependerá de los objetivos y de la creatividad del docente para plantear situaciones que involucren y comprometan a los alumnos en su resolución.

### **Los objetivos que se intentan son:**

**Que los comprometan y les otorguen verdadero protagonismo. Para ello tendrán que ser reales (o lo suficientemente creíbles), desafiantes y vivenciales.**

**Que les posibiliten, a partir de sí mismos o de los otros, realizar una auto observación de sus modos de afrontar y resolver los conflictos.**

**Que les permitan analizar individual y/o grupalmente las situaciones para llegar a una resolución constructiva de los mismos.**

Para enseñar a negociar y a mediar tendremos que realizar con ellos actividades que les permitan desarrollar todas las habilidades que esto supone.

Podríamos poner miles de ejemplos de actividades y ejercitaciones que tienen como objetivo desarrollar la toma de decisiones, las habilidades interpersonales, las comunicacionales, el conocimiento de uno mismo. Pero consideramos que lo fundamental es abrir el camino para reflexionar sobre estos temas y así poder crear nuestras propias estrategias y herramientas de trabajo.

Sin embargo, más allá de las estrategias y herramientas que utilicemos, lo cual dependerá de las características particulares del grupo de estudiantes (edad, nivel educativo, sociocultural, intereses, necesidades, etc.), de la institución y del programa que estemos llevando a cabo; lo fundamental será brindar a nuestros alumnos situaciones:

### **La mediación entre pares.**

No sólo los equipos interdisciplinarios o los docentes pueden ser mediadores en las instituciones. Muchas experiencias han demostrado que también los alumnos pueden aprender el proceso de mediación para ayudar a negociar los conflictos entre sus pares.

La mediación entre pares supone un proceso por el cual los alumnos mediadores intervienen para colaborar en la resolución de conflictos entre dos o más compañeros. Tal como lo haría un profesional o un docente, el alumno mediador siendo neutral, propiciará y facilitará el surgimiento de

propuestas que los mismos alumnos involucrados en la disputa o conflicto aportarán para solucionarlo. Lo fundamental será evitar confrontaciones violentas mediante un procedimiento en el que la decisión final implique que ambos ganen. La característica principal que distingue la mediación entre pares es que no intervienen los adultos (sólo lo hacen en la formación y en casos que los justifiquen por su gravedad).

Enfocada de esta manera, la mediación propicia muchas satisfacciones, ya que les otorga a los alumnos un papel protagónico y central. No sólo porque serán ellos mismos quienes ayuden a sus compañeros, sino porque también adquirirán conocimientos sobre las otras personas y sobre sí mismos.

Para llegar a ser un alumno mediador eficaz se necesita esfuerzo, conocimiento acerca del proceso de mediación y de las técnicas adecuadas y una práctica considerable. No serán mediadores aquellos alumnos mejores que otros, sino aquellos que han sido entrenados en los procedimientos y habilidades requeridos para desempeñarse en la función (que, por supuesto, podrá ser rotativa).

Los mediadores escolares tendrán dos responsabilidades fundamentales:

**1-ayudar a sus compañeros a resolver constructivamente sus conflictos**

**2-enseñarles a negociar con eficacia.**

Todo esto nos permite reconocer lo importante que sería incorporar en las escuelas la formación de alumnos mediadores, como un ingrediente más y de mucho valor para el logro de una convivencia justa y solidaria. Pero ante este reconocimiento se nos presenta también un interrogante:

¿Cómo hacerlo?

La mejor manera es encontrando respuestas y alternativas colectivas y consensuadas. En términos generales, con esto queremos decir que, sería deseable que todos (o la mayoría) los actores escolares participaran del diseño y la puesta en práctica de programas y proyectos tendientes a crear y re-crear escuelas más democráticas.

En coherencia con lo que venimos planteando, un proyecto de Mediación de Pares en la escuela implicaría el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje de contenidos conceptuales relacionados con el tema específico de los conflictos y de la mediación; de contenidos procedimentales ligados a las habilidades y estrategias necesarias para llevarlo a cabo; y consecuentemente de contenidos actitudinales ya que esta experiencia brinda una oportunidad única de ser escuchado, reconocido, revalorizado, acrecentando la autoestima y la autonomía.

Los OBJETIVOS principales de este tipo de entrenamiento estarían orientados a que los alumnos:

**-Alcancen una buena comprensión acerca del proceso de mediación y del rol del mediador en la escuela**

**-Adquieran suficientes herramientas y técnicas de mediación para realizar su trabajo**

**-Logren autonomía personal e integración grupal**

Podemos decir, entonces, que la incorporación de la mediación entre pares en la escuela permitirá:

**-Mejorar la convivencia en el aula y en la escuela por medio de la disminución de la tensión y la hostilidad;**

**-Mejorar las relaciones de los alumnos entre sí y del grupo en general;**

**-Desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades adecuadas para solucionar los problemas creativamente;**

**-Favorecer el incremento de la autoestima en cada uno de los miembros de un grupo;**

**-Facilitar y propiciar el diálogo, la comunicación y el desarrollo de habilidades comunicacionales;**

**-Promover el protagonismo de los alumnos en la vida de la escuela.**

Un proyecto de este tipo, afrontado con compromiso y puesto en práctica con responsabilidad, no sólo representará un beneficio invaluable para los alumnos en su vida diaria en la escuela y en sus relaciones con los docentes, directivos y demás actores institucionales; sino que también será un aprendizaje fundamental para sus vidas "fuera" de ella, un aprendizaje útil para enfrentar la época en la que estamos viviendo.

Si tenemos en cuenta el papel fundamental que le cabe a la escuela en la formación de los alumnos en los valores que sustenta una sociedad democrática y plural, entenderemos la importancia que tiene propiciar una convivencia justa y solidaria entre los actores institucionales.

**Desde las concepciones de la Psicología Comunitaria y Pedagogía Social reafirmamos que:**

Que la relación entre los actores institucionales se construya desde un "poder compartido".

Que se considere al alumno (también) como sujeto de derecho y responsabilidad.

Que se intente, permanentemente, equilibrar lo individual y lo colectivo (el deseo y la ley). Los actores institucionales en pro del bien común deben necesariamente aceptar ciertos renunciamientos.



Que se valore y se trabaje con el conflicto considerándolo como positivo y propulsor de cambios.

Que se generen y aprovechen tiempos y espacios de encuentro entre todos los actores.

Que se propicie y facilite el diálogo, la participación, el compromiso.

Que el aula sea el espacio privilegiado para comenzar a gestar estos cambios.

Para enseñar a negociar y a mediar tendremos que realizar actividades que permitan desarrollar todas las habilidades que esto supone.

Podríamos incorporar muchos ejemplos de actividades y ejercitaciones que tienen como objetivo desarrollar la toma de decisiones, las habilidades interpersonales, las comunicacionales, el conocimiento de uno mismo. Pero consideramos que lo fundamental es abrir el camino para reflexionar sobre estos temas y así poder crear nuestras propias estrategias y herramientas de trabajo.

**Lic. Nilda Cosarinsky**

Asesora

**Lic. Mario Molina**

Subdirector  
Pedagogía Social

**Prof. María de las Mercedes González**

Directora de Psicología Comunitaria y

## **Bibliografía:**

ALCALDE, RAVENNA Y GUALA: "La Mediación en la Escuela". Homo Sapiens Ediciones, serie educación. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1999.

BRANDONI, FLORENCIA (compiladora): "Mediación Escolar" Propuestas, reflexiones y experiencias. Editorial Paidós, 1999.

DIEZ Y TAPIA: "Herramientas para trabajar en Mediación", Editorial Paidós, 1998.

ENSAYOS Y EXPERIENCIAS: "Mediación escolar, aportes e interrogantes". Resolución de Conflictos. La adquisición de normas sociales. Diseño de programas de mediación. Edición Novedades Educativas. Julio/ Agosto de 1998. Año 4 N°24.

FERNÁNDEZ, LIDIA: "Instituciones Educativas". Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Editorial Paidós, 1998.

FOUCAULT, M: "Vigilar y Castigar" Editorial Siglo XXI, 1989.

FUNDACIÓN LIBRA: "Mediación en la Argentina" Año2 N°, 1993.

GIRARD Y KOCH: "Resolución de Conflictos en las Escuelas" Editorial Granica, 1997.

JAIM ECHEVERRY, G: "La tragedia Educativa" ,1999.

MOORE, CHRISTOPHER: "El proceso de Mediación". Editorial Granica, 1986.

PORRO, BÁRBARA: "La Resolución de Conflictos en el aula "Editorial Paidós, 1999.

ROZENBLUM DE HOROWITZ, SARA: "Mediación en la escuela" Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. Editorial Aique. Primera Edición.

SUAREZ, M: "Mediación, Conducción de disputas, Comunicación y Técnicas". Editorial Paidós.

TEDESCO, JUAN CARLOS: "El Nuevo Pacto Educativo" Alauda/ Anaya, 1995.

WATZLAWICK, BEAVIN Y JACKSON: "Teoría de la Comunicación Humana". Editorial Tiempo Contemporáneo.