

LA MEDIACIÓN ESCOLAR

Silvia Jungman



LUGAR EDITORIAL

Buenos Aires, 1996

Este material se utiliza con fines
exclusivamente didácticos

LA MEDIACIÓN ESCOLAR

LA MEDIACIÓN escolar es una forma más de mediación, aplicada a conflictos que aparecen en las escuelas. Los diferentes tipos de conflictos que aparecen en las instituciones escolares pueden ser entre maestros, entre padres y/o entre alumnos. El abordaje de estos conflictos a través de las técnicas de mediación generará una escuela diferente.

Habrá que diferenciar quiénes son parte en los conflictos para evaluar quiénes serán los mediadores.

Pero, ¿qué es la mediación?

Todos sabemos que los conflictos son parte de la vida, lo importante es cómo los resolvemos.

Estamos acostumbrados a que sea un tercero quien resuelva nuestros conflictos: un juez, la dirección de una escuela o institución, los padres en las peleas de los hijos, etcétera. Un tercero decide quién tiene razón y siempre hay un ganador y un perdedor.

La mediación es un procedimiento de resolución de conflictos donde el tercero, neutral, que no tiene poder sobre los disputantes, ayuda a que éstos, en forma *cooperativa*, encuentren una solución a su disputa. El mediador o tercero neutral será el encargado de crear un clima de colaboración, de reducir la hostilidad y de conducir el proceso a su objetivo.

Los disputantes intervienen negociando según sus necesidades e intereses y mantienen el control de la controversia; son protagonistas en la solución del conflicto.

Este procedimiento resalta la responsabilidad de los participantes en la toma de decisiones que influyen en su futuro, por lo tanto, constituye un proceso que confiere autoridad a cada uno de los protagonistas. El mediador será simplemente un asistente o facilitador de la comunicación entre ellos.

La mediación resulta especialmente interesante en contextos donde los involucrados en el conflicto mantienen un vínculo continuo, ya que permite restablecer la comunicación entre quienes seguirán relacionados en el futuro.

Supongamos que dos hermanas se pelean por una naranja. Un juez solucionaría esta discusión partiéndola por la mitad.

El mediador tratará de averiguar para qué necesita cada una de ellas la naranja. Si una la necesita para sacarle jugo y la otra para hacer dulce, probablemente la forma en que la dividirán será diferente. Una le sacará el jugo a toda la naranja y la otra hermana rallará la cáscara de la naranja completa. *Ambas ganan*. Las partes deciden cómo resolver el conflicto y se tienen en cuenta los intereses de quienes se encuentran enfrentados.

Se dice que la mediación es un método alternativo de resolución de conflictos, aunque existe una corriente de opinión que lo llama método *adecuado*, ya que sólo de esta forma el conflicto se resuelve. La experiencia demuestra que cuando son las partes las que deciden la solución, existen mayores posibilidades de cumplimiento.

Históricamente existían personas que por su posición social o religiosa cumplían la función de mediador o facilitador en la resolución de los conflictos.

Hoy, la vida moderna nos lleva a retomar una figura que si bien existía desde que había tres o más personas sobre la Tierra, ha vuelto a surgir adaptada a esta nueva realidad social, recreada, y perfilada como una nueva profesión: el mediador profesional.

Algunos mediadores comparten algunos principios que se han definido en forma sistemática.

Las proposiciones que se detallan incluyen creencias sobre las motivaciones en los procesos humanos en general:

Proposición 1: Las personas tratan de eludir lo que perciben como negativo o destructivo (dolor), y se dirigen hacia lo que perciben como ventajoso y positivo (placer).

Proposición 2: Las personas toman decisiones más completas, por lo tanto mejores, cuando están conscientes de los sentimientos ocasionados por los conflictos, y se enfrentan a dichos sentimientos de una manera efectiva (enfrentarse de una manera efectiva significa integrar los sentimientos a las decisiones sin permitir que las emociones perturben las preocupaciones racionales).

Proposición 3: Por lo general, los participantes en una desavenencia personal pueden tomar mejores decisiones acerca de sus propias vidas que cualquier otra persona.

Proposición 4: Los participantes de un convenio se sienten más inclinados a sujetarse a los términos si tienen responsabilidad en el resultado y desarrollan un compromiso hacia el proceso utilizado para alcanzarlo.

Proposición 5: En la mediación, la historia pasada de los participantes es importante sólo en relación con el presente, o como base para predecir necesidades, intenciones, habilidades y reacciones futuras a las decisiones.

Proposición 6: Mientras mayor sea la precisión con la que un convenio de mediación refleje las necesidades, intenciones y habilidades de los participantes, mayor será la probabilidad de que éste dure.

Proposición 7: Dado que es probable que las necesidades intenciones y habilidades de los participantes cambien, el proceso debe incluir una forma de modificación futura. Por lo tanto, el cambio que se considere parte constructiva y viable del convenio debe estar considerado en el proceso de mediación.

Proposición 8: El proceso de mediación es sustancialmente el mismo para todos los participantes y todas las situaciones, pero las técnicas, el programa y la tarea a realizarse deben ajustarse a las circunstancias, a los participantes y al carácter único del mediador.

Muchos mediadores que han enriquecido sus conocimientos en el proceso de mediación, comparten una suposición más, y es que los mediadores capacitados pueden contribuir al proceso de una manera más adecuada que mediadores *ad hoc* que no han recibido el beneficio de la instrucción y la experiencia, sobre todo con problemas muy específicos. Ello hace que para determinados tipos de casos se requiera de profesionales mediadores altamente capacitados.

La práctica de la mediación, como hemos anticipado, comprende un campo tan extenso que dificulta una definición estricta.

Podemos decir que la mediación es un proceso en el cual las partes, ayudadas por un tercero, encuentran los motivos de sus disputas, los aíslan y tratan de encontrar opciones que se ajusten a sus necesidades.

La mediación como proceso tiene etapas bien definidas, que comprenden el uso de técnicas para lograr ciertos objetivos.

Conflicto

Cuando definimos mediación hablamos de la intervención de un tercero, el mediador, que ayuda y facilita la comunicación entre las partes para que puedan resolver sus conflictos satisfactoriamente.

Los conflictos pueden dividirse en dos categorías: intrapersonales e interpersonales.

La mediación está dirigida primordialmente a los conflictos interpersonales, los que suceden entre individuos o entre grupos de individuos.

Pero durante la mediación aparecen conflictos internos de las partes que repercuten en las relaciones.

KENNETH BOULDING definió el conflicto como “una situación de competencia donde las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones potenciales, cada una de ellas desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra”.

Asimismo, debemos diferenciar lo que llamamos el conflicto manifiesto, que es abierto explícito, mientras que existe otro conflicto que es oculto o negado.

El rol del mediador será tratar de detectar cuál es el conflicto, si es el que aparece como tal o es uno diferente, que a través de sus intervenciones podrá ir apareciendo.

En la mediación las partes tendrán oportunidad de reunirse, aparecerá el reconocimiento de las diferentes maneras de percibir el mundo, los valores de cada uno y las formas en que se han comunicado.

A través de la intervención del mediador las partes podrán tomarse tiempo para entender al otro, saber qué le genera esta situación, comprender las diferencias de los otros y tratar de avanzar hacia una resolución del conflicto.

En lugar de ser adversarios, las partes se convertirán en socios para resolver el conflicto que los enfrenta. Es importante destacar que en la mediación las emociones son tenidas en cuenta, y está comprobado que cuando se reconocen las emociones y las partes tienen la posibilidad de hablar sobre ellas, se sienten liberados y pueden pensar mejor para resolver los conflictos.

Se dice que a través de la mediación el conflicto cambia de un proceso vicioso a un proceso virtuoso.

El rol del mediador es ayudar a las partes a que puedan abordar estos conflictos constructivamente.

Quiénes son mediadores

El mediador, que es el entendido en el proceso y las técnicas de mediación, tiene como objetivo ayudar a las partes a elaborar un acuerdo que responda a sus necesidades e intereses. Asiste a las partes para identificar tanto las áreas de coincidencia como las zonas de discrepancia. Utiliza su propio estilo, pericia profesional y experiencia de vida. Acopia información, desarrolla asuntos a tratar, y determina la estrategia para lograr un acuerdo viable.

El proceso de mediación describe las habilidades y técnicas para mediar eficazmente. A medida que el mediador progresa en su estudio, observación y experiencia, aprende a usar un juego interrelacionado y dinámico de las técnicas para estimular a las partes a resolver sus conflictos.

Un notable experto (WALTER MAGGIOLO, *Técnicas de Mediación*) ha resumido lo que un mediador debe poseer:

1. La paciencia de Job.
2. La sinceridad, heroicidad y terquedad del inglés.
3. El ingenio del irlandés.
4. La resistencia física del corredor de maratón.
5. La habilidad de eludir (en el campo de juego) de un defensor de centro.
6. La astucia de Maquiavelo.
7. La habilidad de sondeo de personalidad de un buen psiquiatra.
8. La característica retentiva de secretos de un mudo.
9. La piel de un rinoceronte.
10. La sabiduría de Salomón.
11. Demostrada integridad e imparcialidad.
12. Conocimientos básicos y creencia en el proceso de negociación colectiva.
13. Fe firme en el voluntarismo, en contraste con el mandato.
14. Creencia fundamental en los valores humanos y su potencial, atemperado con la habilidad para evaluar debilidades personales tanto como fortalezas.
15. Habilidad para analizar de manera realista lo disponible en contraste con lo deseable.
16. Suficiente empuje personal y ego, calificado por el deseo de ser humilde.

Un grupo de élite de mediadores compuso la siguiente lista de técnicas y habilidades recomendadas para la mediación:

- Habilidad de escuchar.
- Habilidad de desarrollo de la confianza y el entendimiento.
- Habilidad de la evaluación de los intereses y necesidades.
- Habilidad para inventariar opciones.
- Técnicas para manejar la cólera.
- Habilidad de autoridad.
- Habilidad de sensibilidad.
- Habilidad de recentrar y reenmarcar.
- Habilidad de ensayar la realidad.
- Habilidad de parafraseo.
- Habilidad de negociación.
- Habilidad para compartir información.
- Técnicas para romper un atolladero (punto muerto en las negociaciones-impasse).
- Habilidad para permanecer neutral.
- Técnicas de conciencia de sí mismo.
- Habilidad en la ruptura de modelos preestablecidos o estereotipos.
- Técnicas de la inclusión de otras partes.
- Habilidad del sentido del humor.
- Habilidad de fijación de metas.
- Identificación de los puntos de la agenda y habilidad de su ordenamiento.
- Habilidad de estrategias y planeamiento.
- Técnicas de recompensa y afirmación.

Hábil uso de profesionales.
Técnicas para redactar acuerdos.
Técnicas para conferencias privadas.
Técnicas de balance del poder. Habilidad para desarrollar credibilidad.
Técnicas para desarrollar las reglas de campo.
Técnicas de derivación.

El mismo grupo detalló los siguientes conceptos de mediación que, entre otros, deben ser aprendidos como parte de la educación del mediador.

Las etapas de la negociación.
Naturaleza y rol del poder (de los confrontados y del mediador).
Aceptación del fracaso y definición del éxito.
Parámetros de la ética profesional.
Estándares comunitarios de razonabilidad.
Responsabilidad hacia partes no representadas.
Negociación basada en interés vs. posición.
Cronometraje (oportunidad que desaparece gradualmente).
Influencia de los miembros sobre las partes.
Duración de los acuerdos.
Negociación distributiva vs. integradora.
Procesos de postmediación y seguimiento.
Modelación de la comunicación efectiva.

Principios básicos del proceso de mediación

Un análisis crítico del proceso de mediación revela que la mediación efectiva se basa en cuatro principios fundamentales:

1. Entendimiento y apreciación de los problemas que confronta a las partes.
2. Dar a conocer a las partes el hecho de que el mediador conoce y aprecia sus problemas.
3. Creación de dudas en las partes acerca de la validez de las posiciones asumidas con respecto a sus problemas.
4. Sugerencia de enfoques alternativos que puedan facilitar el acuerdo.

Es importante resaltar que el mediador no actúa como un juez, no tiene autoridad para imponer decisiones. En cambio, conduce una audiencia cara a cara con los confrontados y, usando habilidades especiales de escuchar, preguntar, negociar y crear opciones, ayuda a las partes a elaborar sus propias soluciones para la disputa.

¿Cuáles son las herramientas con que cuenta el mediador?

La principal herramienta con que cuenta el mediador es el *proceso*. A través del mismo y de sus diferentes etapas, el mediador irá conociendo las necesidades de las partes.

El mediador es el rey del proceso y éste es el único poder con el que cuenta. Cuando las partes se apartan del mismo, podrá reencauzarlos recurriendo a su estilo y formas personales; esto le servirá para el desarrollo del diálogo.

La mediación es un proceso comunicacional y esta comunicación la generará el mediador a través de las diferentes operaciones comunicacionales a las que irá apelando en cada caso concreto. El objetivo que tiene el mediador a través de este proceso es lograr sacar a las partes de sus posiciones iniciales para llegar a detectar cuáles son sus necesidades.

La mediación es un procedimiento menos costoso que otros, no sólo en dinero, sino en tiempo y energía emocional.

El objetivo de la mediación no es llegar a un acuerdo, lo importante es que las partes se puedan comunicar, aclarar situaciones, entender lo que su actitud o conducta genera en los otros y si existe la posibilidad de llegar a un acuerdo.

En el proceso de mediación hay dos puntos a ser tenidos en cuenta:

- 1) Cuáles son los problemas o conflictos.
- 2) Cómo se habla acerca de ellos.

El mediador como organizador del proceso

Una vez que el conflicto le es derivado, hará lo necesario para poder reunir a las partes e iniciar el proceso de mediación.

¿Cómo se inicia el proceso?

A los efectos de poder contar con una regla mnemotécnica para ir explicando los diferentes pasos en la mediación a través de la palabra *Cadger*, desarrollaremos las diferentes etapas y describiremos lo que sucede en cada una de ellas.

- Comenzar la discusión.
- Acumular información.
- Desarrollar la agenda y discutir estrategias.
- Generar movimiento.
- Escape a reuniones privadas.
- Resolver la disputa.

Comenzar la discusión

Hay dos aspectos a tener en cuenta para comenzar:

- 1) Arreglos de tipo formal.
- 2) Comenzar con los temas de discusión.

Temas como dónde se hará la reunión o quién hablará primero deberán estar arreglados de manera tal que no perturben el desarrollo de los temas esenciales de la mediación.

El mediador debe manejar todo lo referido a la organización:

- Fecha del encuentro
- Duración de los encuentros
- Lugar de las reuniones
- Número de participantes
- Rol de observadores o grupos interesados
- Arreglos del lugar de reunión
- Arreglos acerca de prioridades para iniciar la presentación.

Debe organizar todos estos temas teniendo en cuenta las características de las partes que van a participar en la mediación y la cantidad de gente que va a intervenir en las reuniones.

El mediador debe realizar también los arreglos necesarios acerca del lugar donde la reunión se llevará a cabo, para que la misma se desarrolle en un ámbito adecuado y confortable. Estos detalles predispondrán mejor a las partes.

La posición del mediador deberá ser entre las partes, equidistante de ellas. Estará allí para asistir a todas las partes y para ayudarlas a hablar de los temas que les preocupan.

La reunión no debe empezar rápidamente. Es importante que las contribuciones que hagan las partes para ayudar la discusión difieran de todo lo que hayan hecho en el pasado. El mediador no los va a ayudar a repetir conductas.

A través de su presentación, el mediador establecerá reglas que regirán el proceso.

La presentación del mediador y de las reglas que guiarán el proceso debe ser clara ya que, pasado este momento, lo que ocurrirá será espontáneo.

El mediador deberá verificar si las partes han entendido el objetivo del proceso y cómo será llevado a cabo.

El mediador se presenta y aclara cuál es su rol.

Establece un orden a seguir por las partes para poder trabajar.

Aclara la necesidad de trabajar en forma colaborativa.

Define cuál es el objetivo de la mediación.

Establece el tiempo que van a estar reunidos.

Si las partes no tienen dudas les dará la palabra, para que aclaren por qué se encuentran allí.

En esta primera etapa, el mediador se tiene que ganar la confianza de las partes, no sólo en su persona sino en el proceso de mediación, lo que facilitará el trabajo posterior.

Acumular información

Las partes conocen el conflicto, ahora es el momento que lo conozca el mediador.

Para saber acerca del conflicto el objetivo que tiene el mediador es cómo cada parte ve su situación en la disputa. Es importante, a los efectos de recabar información, que el mediador desarrolle la escucha activa, que implica no sólo tener en cuenta lo que las partes dicen, sino también sus actitudes corporales y miradas (lenguaje analógico). El mediador reorientará a las partes cuando su discurso no se relacione con el tema en cuestión, y formulará preguntas que le clarifiquen la situación.

El mediador también reconocerá las emociones de las partes. Podrá tomar notas a los efectos de facilitar la comprensión de la información que le dan las partes.

Desarrollar la agenda

Habiendo las partes descrito los problemas y sus necesidades, el mediador deberá organizar la agenda para ir tratando los diferentes temas a resolver.

Debe ayudar a encontrar los temas a negociar y establecer un orden de prioridades, conforme diferentes criterios: los más urgentes, los que estén relacionados, o los más fáciles de resolver, que pueden ser un incentivo para resolver los más difíciles.

Generar movimiento

A través de información y de hacer sentir a las partes la importancia de poder tomar ellos y no un tercero la decisión, éstas tratarán de encontrar un cambio y una nueva visión del conflicto.

Escape

El mediador tiene la posibilidad de tener reuniones privadas con las partes, las que utilizará por diferentes motivos. Podrá convocarlas cuando detecte actitudes peligrosas o confusas de alguna de las partes y no lo quiera poner en evidencia delante de los demás; cuando quiera confirmar algún dato secreto; para hacer una pausa; para frenar agresividades hacer una evaluación.

Resolver la disputa

Las mediaciones pueden terminar con acuerdo o sin él. Lo importante es que se haya tenido la posibilidad de generar un buen proceso y mejorar con ello la relación. O que se hayan aclarado algunas situaciones confusas.

En caso de llegar a un acuerdo éste se realizará por escrito.

¿Cuáles son los recursos con que cuenta el mediador y que le permitirán ir atravesando las diferentes etapas antes descritas?

Recursos comunicacionales del mediador

Los recursos comunicacionales del mediador son:

1) Preguntas:

Abiertas: Son las que se utilizan para obtener información: Comienzan con qué, cómo, cuándo, dónde, quién, para quién, qué tal si, qué tal no.

Cerradas: Se utilizan para confirmar datos, para aclarar. Se responden por sí o por no. No aportan mucha información.

Circulares: Las preguntas circulares son aquellas que se utilizan para sacar a los disputantes del pensamiento lineal. Es decir que las partes están siempre incluidas en un sistema mayor de partes interactuantes. Estas preguntas son circulares porque requieren que quien responda piense sobre las relaciones y conexiones. Es un tipo de interrogatorio puede quebrar los modos habituales de comprender el problema, e interrumpir las escaladas cíclicas de inculpaciones recíprocas.

2) Parafraseo: Resumen de lo relatado por las partes, donde se remarcan los puntos más importantes del relato y donde existe un reconocimiento de las emociones.

3) Replanteo: Deja de lado el planteo original y se modifica, teniendo en cuenta las necesidades de las partes.

Recursos procesales

Reunión conjunta: Es aquella que se realizan con todas las partes presentes.

Reunión privada: Es la que se realizan sólo con alguna parte presente.

Acuerdo de confidencialidad: Todo lo que sucede en la mediación es secreto. Nada podrá revelarse ni tampoco ninguno podrá ser citado como testigo. Esto se instrumenta a partir de un acuerdo firmado por todas las partes intervinientes en la mediación.

Recursos conceptuales

Estos conceptos surgen del proyecto de negociación colaborativa de la Universidad de Harvard:

Posición: Es lo que la parte pide.

Interés: Es lo que la parte necesita (son mucho más amplios que las posiciones).

Opción: Son las diferentes formas de solución al problema.

Estándares o criterios objetivos: Elementos externos a la voluntad a fin de poner límites al campo de negociación.

M.A.A.N. (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado): La mejor solución que las partes puedan obtener en caso de no llegar a un acuerdo negociado.

Estas herramientas deberán ser conocidas por los mediadores y utilizadas en cada caso concreto. El mediador es el director del proceso y, guiado por su intuición, las utilizará en cada caso en particular conforme a lo que considere necesario.

No existe una forma específica de utilizar estas herramientas. Cada caso y cada mediador requerirá de ellas en forma diferente, o en diferentes momentos. Esto dependerá de las partes intervinientes, del contexto y de las características personales del mediador. Cada mediación es una experiencia única e irrepetible.

¿Cuál será el objetivo de este diálogo? Detectar exactamente las necesidades de las partes del conflicto, generar la reflexión acerca de las mismas, evaluar opciones, lograr mayor comprensión y, si es posible, llegar a firmar un acuerdo.

Los mediadores son personas entrenadas específicamente al efecto.

Diferentes áreas de aplicación de la mediación

Existen diferentes tipos de mediación conforme dónde y quiénes sean las personas involucradas en los conflictos y los temas que se traten.

La variedad de conflictos que se pueden resolver a través de la mediación es muy amplia derivadas de distinto tipo de relaciones:

- vecino /vecino
- socio/socio
- locatario /locador
- consumidor/comerciante

Mediación familiar: Incluye todo lo relacionado a los temas de divorcio, régimen de visitas, tenencias.

Mediación en conflictos organizacionales: Se utiliza para resolver conflictos que aparecen en diferentes áreas de las empresas.

Mediación en cárceles: Se utiliza para resolver conflictos entre el personal de las cárceles y los prisioneros.

Mediación en temas relativos a conflictos que se generan en los hospitales: Generalmente existen centros de mediación en los hospitales para resolver los conflictos que allí aparecen.

Mediación comunitaria: Se desarrolla en problemas que puedan surgir derivados de las relaciones de vecindad. Los mediadores son vecinos entrenados específicamente al efecto y ayudan a las partes en conflicto a resolverlos.

Otra forma de mediación es la anexa al poder Judicial, donde los casos son remitidos por el mismo poder, y se tratan de conflictos de índole civil o comercial. En este caso quienes actúan como mediadores son abogados con entrenamiento en mediación.

Existen los mediadores en conflictos internacionales, que ayudan a resolver conflictos entre países.

En el ámbito escolar podemos distinguir la mediación entre pares, que es aquella donde los alumnos actúan como mediadores para resolver sus conflictos y la mediación utilizada para resolver conflictos dentro de la escuela, donde los que actúan como mediadores pueden ser profesionales o personal administrativo de la escuela entrenado en técnicas de mediación.

Historia de la mediación escolar

En el año 1994, como en la Argentina no existían aún entrenamientos en mediación, investigué en Estados Unidos. Junto con un grupo de cinco abogadas nos dirigimos a la *Nova University* de Fort Lauderdale y tomamos un curso de mediación patrimonial y familiar. Asimismo, dado que una de las abogadas que formaban el grupo era docente, tomamos también un curso sobre mediación escolar.

Cuando comenzó el entrenamiento en mediación escolar, la docente a cargo nos hizo la siguiente pregunta:

¿Por qué se pelean los chicos? Por juguetes, por afecto –contestamos–, por su lugar.

¿Por qué se pelean los grandes? Por cosas materiales, por afecto, por sus lugares.

¿Por qué se pelean los países? Por territorio, por intereses económicos, por poder.

Llegamos así a la conclusión que todos se pelean por las mismas cosas.

El gran desafío es cómo, a través de este proceso que es la mediación, se pueden abordar los conflictos constructivamente, con las particularidades propias respecto de las partes involucradas y a los contenidos de las mismas.

¿Cómo surge la historia de la mediación en las escuelas?

La historia surge hace unos treinta años en Estados Unidos, como respuesta a la creciente violencia existente en las escuelas.

En los años 1960 y 1970, activistas religiosos y pacifistas comenzaron a comprender la importancia de enseñarle a los chicos técnicas y habilidades para resolver conflictos.

En esa época, las maestras comenzaron a incorporar esta enseñanza dentro de los planes de estudios, pero sus esfuerzos fueron aislados y desorganizados. En 1981, los *Educadores para la Responsabilidad Social*

organizaron estas actividades independientes en una asociación nacional. Su principal inquietud fue cómo pueden los estudiantes aprender métodos alternativos de tratar con los conflictos, precisamente lo que los *Educadores para la Paz* habían propuesto durante años.

Mientras los educadores desarrollaban los métodos de resolución de conflictos dentro de la currícula escolar, en los barrios los centros de justicia los llevaban a través de todo Estados Unidos.

Para poder dar respuesta y acceso al sistema de justicia, estos centros ofrecían servicios de mediación para conflictos interpersonales y disputas comunitarias. Los voluntarios fueron entrenados en la resolución no adversarial de disputas y ayudaban a la gente a resolver sus conflictos sin ir a la corte. Pero tanto los mediadores voluntarios como los profesionales rápidamente comprendieron la importancia de enseñar a los más jóvenes estas técnicas.

En 1984, alrededor de cincuenta educadores de Estados Unidos y mediadores comunitarios se encontraron para discutir la iniciación de programas de resolución de conflictos en la escuela. Los participantes quisieron tener una red como soporte internacional, y crearon una organización para aquellos que ya habían iniciado los programas la Academia Nacional para Mediadores en Educación (NAME).

En 1986 BILL HONIG, superintendente de Educación Pública escribió:

“Enseñar las habilidades de resolución de conflictos en las escuelas provocará el descenso de los problemas disciplinarios y proveerá de cimientos y habilidades para la próxima generación. Es nuestra intención que todos los estudiantes tengan la posibilidad de ser instruidos acerca de la resolución de conflictos y habilidades comunicacionales”.

Pronto los programas de mediación comunitaria instaron a las escuelas secundarias y primarias a iniciar a los estudiantes en el estudio de programas de resolución de disputas.

La experiencia lleva a afirmar que enseñar a los chicos a abordar los conflictos constructivamente posibilita un mejor aprendizaje. La mala relación en clase, así como los ciclos de estrategias antisociales generan dificultades en el aula que repercuten en el aprendizaje.

La mediación entre pares entrena a los alumnos para actuar como terceras partes neutrales, intervenir y ayudar a otros estudiantes en las resolución de sus conflictos.

En Estados Unidos el origen de la mediación se puede observar en la forma en que los cuáqueros resolvían sus conflictos con el proyecto de no violencia en la ciudad de Nueva York.

Hay en Estados Unidos más de 300 programas que operan en el tema de mediación entre pares. La mayoría de las escuelas primarias limitan el programa de mediación de tercero a sexto grado.

El programa de mediación entre pares incluye dos partes:

- 1) Habilidades de resolución de conflictos: Puede abarcar a todos los alumnos o a toda la comunidad educativa, incluidos los padres. Se imparten técnicas y conceptos básicos; son de 15 a 20 horas de instrucción, incluyendo resolución de problemas, pensamiento crítico, habilidades comunicacionales y escucha activa.
- 2) Entrenamiento en el proceso de mediación: específicamente los alumnos que son elegidos para ser mediadores entre pares serán entrenados en el proceso de mediación, para actuar como mediadores, conforme los siguientes pasos:
 - a) Introducción de la mediación.
 - b) Lograr un acuerdo respecto de las reglas de juego (no interrupción, honestidad, acuerdo de resolver los problemas).
 - c) pedir a cada parte la descripción del problema.
 - d) parafrasear lo que se ha escuchado.
 - e) preguntar a cada parte qué es lo que puede aportar o hacer.
 - f) preguntar a cada parte qué necesita que el otro haga.
 - g) reformular.
 - h) generar ideas con las partes.

Los entrenamientos pueden ser dictados por partes externas, maestros o una combinación de ambos.

Generalmente consultores externos entrenan maestros, quienes luego entrenan a los estudiantes y a otros miembros de la comunidad educativa.

Estudios de investigación sorprenden acerca de la eficacia del funcionamiento de este sistema, la consecuente disminución de los niveles de violencia (*Social Science Research Consortium, 1987*), la mejora en

la actitud frente a los conflictos (DAVIS & PORTER 1985) y el aumento de la autoestima en los alumnos (KAUFFMANN 1991).

Algunas recomendaciones para la mediación entre pares

Los programas deben ser hechos a la medida de las personas involucradas, por lo cual es importante tener en cuenta el desarrollo social y el contexto de los niños.

Aunque los niños difieren de los adultos respecto de la percepción de los conflictos, no son actores sociales inocentes.

Los chicos utilizan el conflicto para producir organizaciones sociales, crear alineamientos políticos y negociar sus intereses.

La literatura científica demuestra que según su edad y desarrollo cognitivo los chicos operan con diferentes niveles de competencia en relación al conflicto.

La aproximación al conflicto debiera estar orientada en diferentes grados. Simples modelos de mediación pueden tener éxito si los participantes pueden entender soluciones integradoras.

Algunos programas de mediación empiezan en el *kindergarten*, pero la mayoría de los niños de esta edad no son capaces de lograr orientaciones colaborativas.

Una forma de aproximación alternativa es introducir las habilidades básicas de entrenamiento en el nivel primario: escucha activa, pensamiento crítico, comunicación y habilidades del pensamiento. El entrenamiento en el proceso de mediación para actuar como mediadores entre pares quedaría para los grados superiores.

La formulación de programas de mediación y habilidades en conflictos, teniendo en cuenta el desarrollo de los estudiantes, tendrá como beneficio que todas las partes saldrán beneficiadas.

Otro punto a tener en cuenta son los contextos sociales que determinan sus comportamientos.

El conflicto es un evento comunicacional, en el cual están incrustadas las reglas de interacción cultural. Estas reglas determinan qué clases de eventos son conflictivos y cómo la relación entre los disputantes altera las estrategias y las tácticas del conflicto.

Los chicos tienen conflictos por diferentes razones, generalmente cuando perciben una violación a alguna regla que utilizan para juzgar la conducta propia y la de los otros.

Los chicos adoptan una actitud constructiva del conflicto cuando envuelve a su mejor amigo.

Las reglas están determinadas culturalmente, y la cultura de los niños es básica en sus conductas y comportamientos frente al conflicto.

Por cultura queremos significar, en un sentido amplio, identidad de grupo, que incluye cuestiones raciales, religiosas, clase de influencia de género.

La clase social puede afectar el comportamiento de los chicos.

Los chicos de clases bajas pelean más que aquellos de clase alta.

También las diferencias de género son muy importantes respecto del uso de la violencia, y la utilización de tácticas pesadas de persuasión. Las mujeres evitan los conflictos. Tienen más en cuenta la perspectiva de los otros y utilizan mayor variedad de técnicas de resolución de conflictos que los varones.

Todo programa de mediación escolar, para que sea eficiente, deberá tener en cuenta toda la información que pueda derivar de los docentes, especialmente si no son los maestros quienes luego van a entrenar a los alumnos, ya que volcarán información acerca de la educación y su experiencia con ellos.

La experiencia recogida en los Estados Unidos demuestra que en una primera instancia se pensó que a través de proveer información a los chicos acerca del conflicto y cómo abordarlo era suficiente. Los estudios sobre efectividad desafían esta creencia.

Las evaluaciones sobre mediación entre pares confirman que los chicos necesitan experiencia en casos concretos para sus habilidades.

En el campo de la experimentación, el *Consortio de investigación en ciencias sociales* descubrió que la disminución de la violencia y de conductas antisociales frente al conflicto eran obtenidas solamente cuando los estudiantes estaban aptos para aplicar la información en su vida diaria.

El entrenamiento de los conceptos básicos sin la inclusión del programa de mediación entre pares no modifica la conducta.

Los chicos que actúan como mediadores se benefician desde la experiencia.

El comentario es de un estudiante que participó en un proceso de mediación escolar en Bryant School:

“Todo lo que hice siempre fue pelear...

Entré a una sesión de mediación con cuatro chicas del otro lado.

Pensé ¿quién necesita esto? ¿qué hago aquí? Sólo quería pegarle a estas chicas. Supuse que la mediadora me diría lo que tendría que hacer. Pero no lo hizo. En lugar de eso me apartó, me hizo hablar, me escuchó. Me hizo sentir bien poder expresarlo todo: ya no estaba enojada. Pensé. Si esto funciona para mí, quiero saber cómo hacerlo. Después de mi capacitación el ambiente a mi alrededor cambió”.

La capacitación que se les dio a los alumnos consistió en charlas y dramatizaciones. Las partes y los mediadores aprenden utilizando el procedimiento para llegar a un acuerdo.

Los grados inferiores deberán experimentarlo de la mejor manera posible, y los grados superiores con programas de mediación entre pares y actividades apropiadas, poniendo énfasis en posibilitar la oportunidad de actuar como mediadores a la mayor cantidad de alumnos.

La mediación escolar que realizan los alumnos entrenados en técnicas de mediación para resolver conflictos que surgen en la escuela es lo que se llama mediación entre pares.

En una escuela los alumnos pueden mediar en conflictos entre pares siempre que hayan sido debidamente entrenados en estas técnicas.

Los objetivos de la mediación escolar son los siguientes:

1. Construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad con la escuela.
2. Mejorar el ambiente en el aula por medio de la disminución de la tensión y la hostilidad.
3. Desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades en la solución de problemas.
4. Mejorar las relaciones entre estudiante y maestro.
5. Incrementar la participación de los estudiantes y desarrollar las habilidades de liderazgo.
6. Resolver disputas menores entre iguales que interfieren con el proceso de educación.
7. Favorecer el incremento de la autoestima en cada uno de los miembros grupales.
8. Facilitar la comunicación y las habilidades para la vida cotidiana.

La necesidad de desarrollar programas dentro de las escuelas para resolver conflictos es esencial para una sociedad democrática. Alumnos y maestros deben tomar conciencia de hábitos inconscientes que perpetúan la violencia sutil en el aula.

Si pretendemos romper el ciclo de violencia y guerra, ya sea en un nivel interpersonal o internacional, debemos empezar por enseñar a nuestros estudiantes cómo tratar con los conflictos en forma no violenta. Debemos reemplazar una actitud adversarial (usted en contra de mí) por una perspectiva cooperativa de trabajo en conjunto para resolver problemas comunes.

Las habilidades de comunicación, escucha, pensamiento crítico y creativo, resolución de problemas, mediación y negociación son centrales para los planes de estudio de la mediación escolar.

Los centros de mediación escolar poseen cuerpos de mediadores compuestos por estudiantes entrenados en la práctica de la mediación. Ellos resuelven casos de peleas provocados por burlas, amenazas y hasta por una mirada percibida como hostil.

El plan de mediación puede implementarse en colegios primarios y secundarios, con la formación de un centro de mediación dentro de la escuela que se diseñará conforme a las necesidades y realidades de cada establecimiento.

En países como Canadá, Francia y Estados Unidos, cientos de colegios y universidades ofrecen programas para que estudiantes docentes y directivos se formen en la resolución de conflictos en forma no violenta. Costa Rica es el primer país en América latina que lo ha incluido a través de una ley que lo declara obligatorio dentro de la currícula escolar.

La instalación de este sistema fortalecerá la formación cívica de los estudiantes y les dará la experiencia de resolver sus conflictos entre pares.

El objetivo de la incorporación de la mediación escolar no implica la desaparición de los conflictos. Los programas se ofrecen para que estudiantes, docentes y directivos se formen en la resolución alternativa de conflictos en forma no violenta.

El desarrollo de estos programas incluye diferentes etapas:

- 1) Etapa de sensibilización y difusión con profesores, padres, administrativos y todos los integrantes de la comunidad educativa.
- 2) Reuniones con los alumnos.

- 3) Entrenamientos para los alumnos.
- 4) Instalación de un centro de mediación escolar.
- 5) Monitoreo, seguimiento y evaluación de la experiencia.

La necesidad de desarrollar programas dentro de las escuelas para resolver conflictos tendrá como consecuencia tomar conciencia de que manejar los conflictos es una habilidad esencial para una sociedad democrática.

Se generará en nuestra sociedad un cambio de actitud frente a los conflictos. Los programas de mediación escolares se complementarán con el estudio y conocimiento previo de los reglamentos de las escuelas.

La forma tradicional de actuar frente al conflicto es salir de él a través de abordajes que, cuando no son exitosos, terminan en la sanción disciplinaria. Es conocido que el castigo no siempre produce una modificación de la conducta sino que muchas veces la acentúa.

La base de la mediación es la negociación, y la tarea del mediador escolar consiste en introducir algunas características especiales, es decir, salir del campo de batalla y sentarse en una mesa con el fin de lograr acuerdos.

La función del mediador escolar es facilitar a sus pares el diálogo, evitando generar malos entendidos, aclarando los problemas y buscando soluciones aceptables para ambas partes.

De este modo, las partes involucradas se sienten satisfechas porque sus necesidades e intereses han sido contemplados, porque ha logrado el mejor resultado posible y porque están dispuestos a repetir el proceso la próxima vez que surja un problema.

La mediación puede tomar el lugar de una herramienta administrativa dentro de la comunidad educativa.

Esto implica que los conflictos que se puedan suscitar en la escuela donde estén involucrados padres o maestros, también podrán ser resueltos por mediación, a través de algún mediador externo, o algún docente entrenado en técnicas de mediación, conforme las necesidades y la problemática a tener en cuenta.

Así, tanto docentes como alumnos se aproximan a una nueva forma de resolución de conflictos cuya aplicación no se limita al ámbito escolar, sino que es extensiva al familiar y social.

La mediación escolar promoverá en la comunidad educativa la adquisición de habilidades para una mejor comunicación, la facilitación en la búsqueda de soluciones y el fortalecimiento de valores para la participación democrática.

Es importante rescatar que si bien los conflictos escolares pueden ser resueltos a través de la utilización de la mediación, tanto en el caso de mediación entre pares, mediación para otro tipo de conflictos escolares (mediación institucional), o conducidos por un mediador designado al efecto, los directores, como superintendentes tendrán la posibilidad de ratificar el plan de acuerdo con los criterios predeterminados. Es decir, se tendrá en cuenta que no se afecten las normas administrativas, ni las políticas educativas. Dichos administradores seguirán siendo responsables del desarrollo de las políticas, pero pueden dejar que la mediación concilie los conflictos teniendo a la vista las reglamentaciones y las políticas de las escuelas. La mediación no menoscaba la autoridad, la refuerza al colocarla en una secuencia adecuada.

¿Por qué los estudiantes como mediadores?

Los niños entienden y confían en otros niños. Hablan el mismo lenguaje y comparten preocupaciones comunes. Los mediadores estudiantes no constituyen una amenaza a los estudiantes, porque no representan a la estructura del poder.

El programa de mediación de estudiantes envía un importante mensaje: "En esta escuela nosotros podemos hablar acerca de nuestras diferencias. No tenemos que pelear para obtener justicia".

Más y más estudiantes aprenderán a atacar al problema y no a la persona.

¿En qué consisten los entrenamientos en mediación? Los entrenamientos se basan en tres pilares fundamentales para entender la problemática del conflicto:

1. Estudio del conflicto.
2. Estudio de la comunicación.
3. Negociación colaborativa.

El objetivo de estos entrenamientos es el de dotar a los participantes de habilidades para manejar el conflicto creativa y constructivamente. Los cursos se pueden dividir en dos jornadas.

Metas para la primera jornada

1. Entender la naturaleza del conflicto. causas + tres niveles de conflicto + generalizaciones + definición +
2. Definir la violencia y sus impactos en la gente.
3. Entender cómo las percepciones causan el conflicto.
4. Identificar los estilos de manejo del conflicto.
5. Identificar los detonantes, incrementadores, trampas escondidas, y el lenguaje del cuerpo asociados al conflicto.
6. Aprender las reglas de la pelea limpia e identificar cómo las faltas incrementan el conflicto.
7. Identificar los estilos de manejo de la ira y reconocer los resultados de los diferentes estilos.
8. Aprender usar las declaraciones “Yo”.
9. Crear una comunidad de aula basada en la confianza, cariño y cooperación.

Metas para la segunda jornada

1. Diferenciar entre mediación y sistema jurídico.
2. Desarrollar habilidades de escucha activa.
3. Identificar y demostrar las etapas de la mediación.
4. Usar las habilidades de solución de problemas para alcanzar soluciones en que las dos partes ganan (gana /gana).
5. Practicar casos de mediación.
6. Cómo planear, implementar y mantener un programa de mediación de estudiantes en un establecimiento escolar.
7. Cómo seleccionar y entrenar estudiantes mediadores.

Reglas para pelear limpio

1. Identifique el problema.
2. Céntrese en el problema.
3. Ataque al problema, no a la persona.
4. Escuche con mente abierta.
5. Trate los sentimientos de la persona con respeto.
6. Sea responsable de sus propias acciones.

Faltas:

Insultar, culpar, burlarse, no escuchar, vengarse, recordar el pasado, amenazar, empujar, golpear, elaborar excusas, no tomar responsabilidades, degradar.

Modelos de implementación

Hay algunos modelos que pueden ser utilizados con éxito:

Mediadores en servicio: Cuando un caso es derivado para mediación, un grupo de dos mediadores es llamado a sus aulas para conducir la misma. Este modelo permite que estudiantes en conflicto traten con el problema rápidamente para que los alumnos puedan volver a clase sin perder tiempo de aprendizaje.

Centro de Mediación con horas programadas (una hora a la mañana y una hora en la tarde cada día): Un grupo de dos mediadores será colocado en el Centro de Mediación para esas horas. Si no hay casos, los mediadores pueden hacer sus trabajos de clase.

Modelo de administración: La persona encargada de la disciplina puede mediar casos en el sitio, o en unos minutos.

Modelo de maestro: Los maestros pueden ser entrenados para mediar en conflictos cuando ocurren en sus clases. Las mediaciones pueden ser hechas cuando sea más conveniente para el maestro.

El ámbito de la mediación: Cada escuela, conforme sus posibilidades y su forma de organizar la mediación, contará con un lugar específico. En algunas escuelas se desarrolla en el patio mientras los alumnos están en clase, lo importante es encontrar un espacio posible para realizar la mediación. Los lugares para mediar se irán adaptando según las posibilidades edilicias de los establecimientos educacionales, no olvidemos que dentro de las características de la mediación, la creatividad y la flexibilidad son muy importantes. La falta de lugar no debe ser un impedimento para su realización.

Cómo reaccionan habitualmente frente al conflicto

La teoría de estrategias frente al conflicto postula que los participantes en un conflicto tienen normalmente dos objetivos: conseguir sus fines y mantener una buena relación con la otra persona. Cuando estos dos objetivos se consideran conjuntamente aparecen cinco estrategias de conflicto: *retirada* (renunciar a sus fines y a su relación), *a la fuerza* (asegurarse que uno obtiene el objetivo sin importarle la relación), *afabilidad* (mantener la relación a pesar de perder su objetivo), *compromiso* (renunciar a parte del objetivo para mantener la relación) y *negociación integrada* (intentar llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes, consiguiendo con ello el objetivo de cada uno y manteniendo una relación excelente).

Estudios realizados en escuelas primarias para determinar las estrategias que utilizaban los estudiantes para resolver sus conflictos antes de recurrir a la mediación muestran que las categorías utilizadas por los niños fueron la fuerza física, la agresión, la retirada, contarle al profesor, mandando a otro a hacer lo que uno quiere.

El mundo está frente a un cambio de paradigmas en la resolución de los conflictos, entonces cómo no empezar con los niños, que son nuestro futuro, para generar los cimientos y seguir avanzando hacia la pacificación y el entendimiento social. La utilización de la mediación desde la escuela ayuda al crecimiento personal y desarrollo de los alumnos.

La mediación es un procedimiento basado en el consenso, la colaboración y la actitud constructiva frente al conflicto, hace al ejercicio de una práctica democrática en la vida cotidiana y significa para el alumnado el protagonismo en la resolución de sus conflictos.

Este cambio generará otro clima en la escuela y una mejor actitud frente al aprendizaje.

Los alumnos aprenderán a manejarse de una forma constructiva frente a los conflictos que aparezcan en sus vidas, lo cual tiende a la pacificación social tan necesaria para una sociedad democrática.

BIBLIOGRAFÍA

Artículo de *Mediation Quarterly* en relación con mediación escolar; España, Volumen I.

FOLBERG JAY, TAYLOR ALYSON: *Resolución de conflictos sin litigio.*

URY, W. (1993): *Supere el ¡No!*; Bogotá, Norma.

ACOCK, A. C. (1984): *Parents and their children: The study of intergenerational influence. Sociology and social research. Stulberg Taking charge, Managing conflict;* Lexington Books.

RICHARD BANDLER Y JOHN GARDINER: *La estructura de la magia. The fourth R, the newsletter of the National Association in Education.* (Name).

MOORE: *El proceso de mediación;* San Francisco, Jossey Bass.