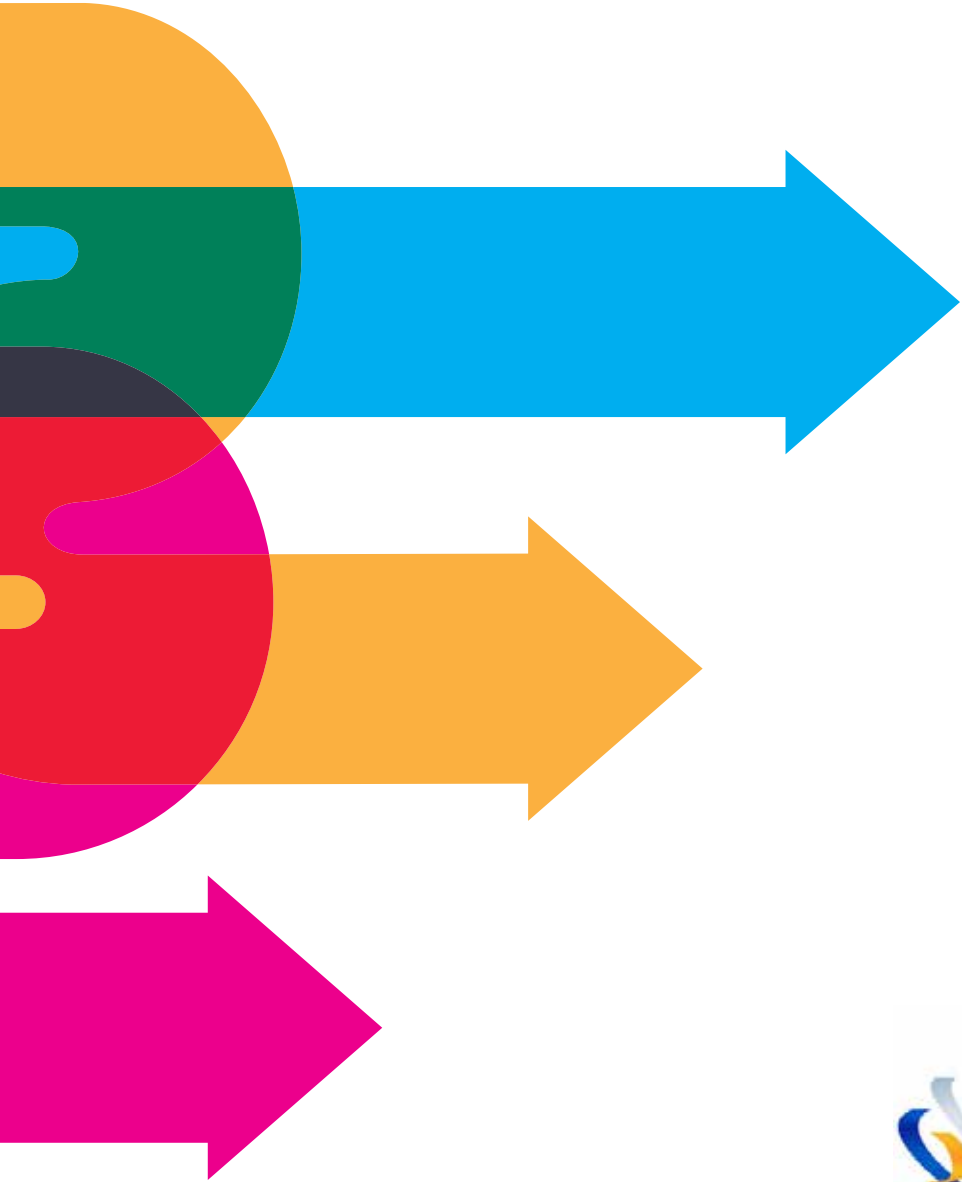




JÓVENES MEDIADORES

En busca de alternativas creativas
a conflictos educativos

RODRIGO AYARZA
LESLIE FALCA



ADMINISTRACIÓN NACIONAL
DE EDUCACIÓN PÚBLICA

CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL
Presidente: Prof. Wilson Netto
Consejera: Mtra. Teresita Capurro
Consejero: Prof. Javier Landoni
Consejero: Lic. Daniel Corbo
Consejero: Prof. Néstor Pereira

Referente Académico:
Consejero Prof. Javier Landoni

Coordinadora de Gestión:
Directora Prof.ª Verónica Massa

Diagramación: Alejandro Olveyra
Diseño de tapa: Diego Carnales
Corrección: Marion Ikwat
Impresión

Impresión:
ISBN:

Los autores	5	
	7	Presentación
Los jóvenes mediadores	9	
	15	El desarrollo de la experiencia mediadora
Síntesis de la mediación	21	
	23	Conclusiones
Apartado final	24	
	26	Fichas de trabajo para talleres
A modo de glosario	30	
	32	Bibliografía



LOS AUTORES

Rodrigo Ayarza se diplomó en el Posgrado de Cultura de Paz y Transformación de conflictos en la Universidad Autónoma de Barcelona. Es Educador Social y Magíster en Políticas Educativas (CLAEH).

Desde el año 2004 forma a referentes educativos en nuestro país, con el objetivo de desarrollar estrategias prácticas de transformación de conflictos educativos y sociales.

Profundizó sus estudios en Prevención de la Violencia en la Universidad de Lund (Suecia) y en Mediación en el Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos (ICAR) de la Universidad J. Mason (Estados Unidos).

Desde el año 1992 trabaja con jóvenes en diversos proyectos en Educación Secundaria, INAU (“Programa Cimarrones”) y organizaciones sociales (ONG “Movimiento Volpe” y Plan de Atención Nacional a la Emergencia Social). Además ha desarrollado su trabajo como consultor para UNAONU (UNICEF y UNESCO), Comisión Nacional para UNESCO y CLAEH.

Leslie Falca es escribana egresada de la Universidad de la República. Se ha especializado en métodos de transformación de conflictos (negociación, mediación y arbitraje) a través de diversos cursos en el Uruguay y en el exterior.

Desarrolla la docencia en esta materia en diversos ámbitos de aplicación: Asociación de Escribanos del Uruguay, Área de Defensa del Consumidor del Ministerio de Economía y Finanzas, Universidad Católica Dámaso Antonio Larrañaga y otras organizaciones.

En el área educativa desarrolla diseños de mediación aplicados a la práctica y busca la generación creativa de herramientas comunicativas y de procedimiento para la transformación de conflictos, con adaptación a diversidad de actores e instituciones.

Desde el año 2007, los autores han formado a más de mil referentes educativos en múltiples instancias en las que se analizan, según el contexto, diversas estrategias prácticas para mediar y transformar conflictos educativos. El desafío ahora es el de trabajar junto a jóvenes mediadores con el objetivo de que ellos, en forma autónoma, intervengan en situaciones de conflictos como facilitadores del diálogo con sus pares.

Nota: los cursos han sido impulsados por el Programa PAEMFE.

PRESENTACIÓN

En la construcción de alternativas creativas y no violentas a la transformación de conflictos educativos

La mediación es una técnica muy amplia, que varía según el contexto. Consiste en la intervención de una persona (o un equipo) que facilita el diálogo, la toma de decisiones y el entendimiento entre las partes, de manera que se genere un clima de confianza para la búsqueda de soluciones. A veces resulta imprescindible la presencia de una persona imparcial que ayude a las partes a superar las diferencias, y que les permita avanzar hacia la construcción de compromisos y acuerdos satisfactorios.

El objetivo de la mediación en la educación es transformar los conflictos en aprendizaje, y para ello se requiere la activa participación de los involucrados con el fin de llegar a un acuerdo que se ajuste a sus necesidades (Fisas, 1998).

Desde los enfoques de la “cultura de paz” y la Pedagogía Crítica¹ definimos el conflicto educativo como una oportunidad para que los jóvenes aprendan a analizarlo y enfrentarlo en forma autónoma y responsable.

Trabajar el conflicto desde este ángulo es una tarea compleja. Para tener éxito debemos incluir herramientas que potencien la concientización y participación como elementos constructores del escenario educativo propicio. El proceso exige que los actores cambien hábitos, actitudes y perspectivas. Este material está dirigido a jóvenes de enseñanza media de Uruguay y a sus referentes educativos, como una herramienta de apoyo para mediar en situaciones conflictivas.

¹ Varios autores desarrollan este enfoque y, en especial, el pedagogo brasileño Paulo Freire quien en su extensa obra propone que todo proceso educativo debe partir de la realidad que rodea a cada individuo y que da cabida a la capacidad creativa y transformadora de sus propias prácticas. Esta idea está íntimamente relacionada con la “educación para la paz” y la “cultura de paz”, enfoques que se eligen para llevar adelante nuestro trabajo práctico pues plantean desarrollar el potencial creativo y transformador de cada persona al deslegitimar situaciones de violencia y transformar las circunstancias conflictivas en oportunidades de aprendizaje desde cada contexto en particular.

LOS JÓVENES MEDIADORES



Los jóvenes mediadores serán elegidos por sus compañeros y por los adultos referentes según las siguientes características:

- ▶ Tener voluntad y tiempo para mediar.
- ▶ Escuchar activamente lo que proponen las partes.
- ▶ Saber distanciarse de los planteos de unos y otros al respetar la diversidad de opiniones.
- ▶ Ser perseverantes a la hora de buscar alternativas creativas.

Sugerencias para el proceso de mediación:

- ▶ Estimular la confianza.
- ▶ Acercar a las partes a dialogar.
- ▶ Realizar la mediación en parejas de ambos sexos.
- ▶ Promover un ámbito en el que exista voluntad entre las partes de construir algo entre sí.
- ▶ Identificar ideas en común y oportunidades de transformar el conflicto en forma creativa.

A tener en cuenta

La mediación promueve el intercambio de puntos de vista de los actores que están en conflicto. Son los mismos jóvenes –pares– los que deben aceptar a los mediadores y el procedimiento a seguir, sin imposiciones.

¿En qué situaciones conflictivas pueden intervenir los jóvenes mediadores?

- ▶ *En situaciones en las que la convivencia entre los jóvenes se ve deteriorada.*
 - La manera en que una de las partes de un conflicto prejuzga a la otra es un factor que afecta su vínculo.
 - En contextos donde la valoración de códigos de relacionamiento es diferente: “me miraste mal”, “no te metas”.
 - En condiciones en que los jóvenes se expresan en forma extremista o polarizada: “nosotros contra ellos”, ante las cuales la aceptación y el rechazo se dan sin matices.
- ▶ *En los conflictos definidos desde la insatisfacción de las necesidades básicas.*
 - **Necesidad de pertenencia:** entendida como la necesidad de sentir que alguien forma parte de un grupo y que lo reconocen.
¿Cuándo no se satisface esta necesidad?
Se produce el conflicto cuando:
 - se excluye o estigmatiza al otro: “¿con quién andás?” o “no te juntes con esos”, y por lo general tiene como consecuencia el alejamiento y la confrontación de unos con otros.
 - **Necesidad de identidad:** entendida como la necesidad de ser respetados y valorados tal y como somos. Todos queremos sentir que formamos parte de un grupo y que somos aceptados por nuestra forma de ser.
¿Cuándo no se satisface esta necesidad?
Se produce el conflicto cuando existe:
 - discriminación de género;
 - marginación por ser diferente;
 - burlas por ser definido como distinto al resto, por peso, raza, estatura;
 - exclusión por si estudia mucho, si no sabe, extra edad, aseo personal, etc.
- ▶ *Cuando existe maltrato y acoso constante entre pares escala el conflicto a niveles más complejos y se llega con facilidad a la agresión física.*
 - En estos conflictos es habitual el desequilibrio de poder que se practica con la intención de dominar al otro por la fuerza o por amenazas verbales, apoyadas en conductas agresivas de acoso permanente como empujones constantes para demostrar quién manda, pagar peajes en puertas de baños, pasillos, etc. Esta conducta es también conocida como acoso escolar o *bullying*.

Las consecuencias negativas que produce en los jóvenes la no resolución de estas situaciones son las siguientes:

- Baja autoestima, apatía y aislamiento.
- Dificultades de pertenecer a un grupo.
- Miedo a seguir o cambiar de amistades.
- Resentimiento e intolerancia.
- Frustración, exclusión e inseguridad.

Nota: los jóvenes mediadores no mediarán en situaciones en las que se den conflictos entre adultos y estudiantes. Tampoco lo harán en situaciones en las que prevalezcan las agresiones físicas, ni en conflictos graves como el uso de armas, robos u otros que excedan su rol.

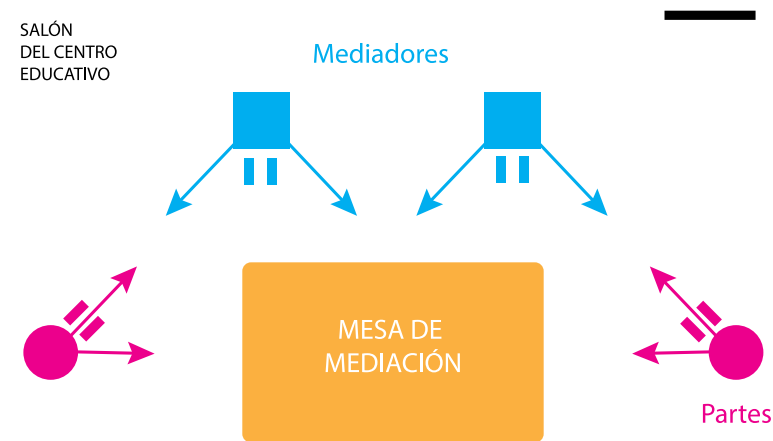
Características de la mediación

La mediación como método de transformación de dinámicas de confrontación a dinámicas de cooperación participa de las siguientes características.

- ▶ Es **voluntaria**. Nadie puede ser obligado a participar de una mediación. El procedimiento está pensado para personas que desean encontrar una solución, pero no pueden solas. Nadie está obligado a permanecer en una mediación. Lo hará si se siente cómodo y entiende que sirve. Nadie está obligado a acordar en una mediación, a menos que estime que quiere hacerlo.
Esta voluntariedad puede ser mínimamente regulada con la intención de que se difunda el procedimiento, en distintos ámbitos, pero hay que tener el cuidado de no desnaturalizarla y transformarla en un mero formalismo.
- ▶ Es **confidencial**. Lo que se dice en una mediación debe quedar allí y no difundirse. Las partes en conflicto y el o los mediadores deben comprometerse a cuidar esta reserva. Esta característica es una garantía del proceso.
- ▶ Es **informal y flexible**. El procedimiento de mediación tiene una estructura, con etapas y herramientas ya definidas, pero pueden cambiarse. El mediador considerará en cada caso cómo puede aplicarse.
- ▶ Es **personalizada**. Se adapta a cada situación según las características del conflicto que se trata, o sea, según las partes que intervienen en él, según el contenido del conflicto y según la etapa en que se encuentra.

Síntesis – Proponemos que medien aquellos jóvenes a los que las partes les tienen confianza, ya que la mediación no se puede imponer, solo funciona si las partes demuestran su voluntad en buscar alternativas. Si yo no quiero que conozcan mi problema, no te voy a hablar, y no va a haber mediación.

Elementos que facilitan la mediación



Ubicación

Las partes mantienen la misma distancia con los mediadores y no están enfrentadas, sino levemente inclinadas mirando hacia los mediadores. Esta idea promueve la confianza en los mediadores y ayuda a las partes a que se sepan escuchadas y que ninguna perciba que está fuera del diálogo.

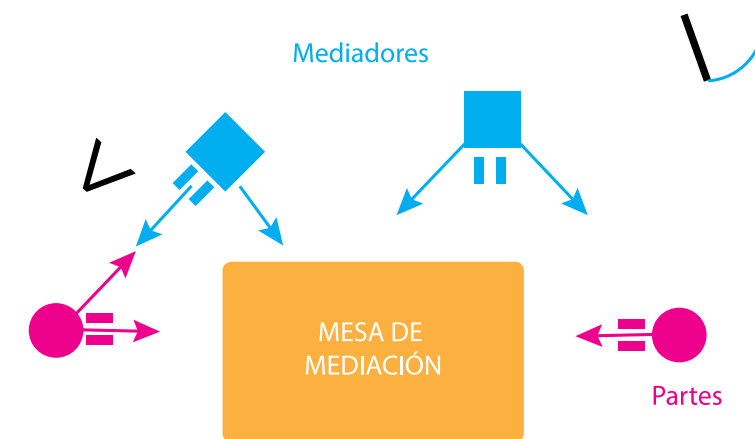
Privacidad

Trabajar con la puerta cerrada permite que aumente la privacidad, que los actores logren mayor concentración para el diálogo y que trabajen en un clima de respeto y confidencialidad.

Tiempo

Los mediadores deben aclarar el tiempo que tiene cada parte para hablar. Cada una de ellas necesita tiempo para expresar cómo percibe el conflicto y cómo piensa contribuir en la búsqueda de soluciones. Y para lograr esto es necesario que no se le interrumpa.

Elementos que dificultan la mediación



Estos elementos surgen cuando los mediadores monopolizan la palabra, fuerzan un acuerdo y dicen cuál es la solución. Cuando ellos creen que tienen un poder total para resolver el conflicto, realizan preguntas acusatorias que generan mayor desconfianza.

Al estar físicamente enfrentadas, las partes se interrumpen permanentemente, aparecen las miradas desafiantes y se superponen sus discursos.

Vemos además como uno de los mediadores se acerca y escucha más a una parte, le da la razón y le quita protagonismo a la otra.

Si la puerta está entreabierta disminuye la privacidad, puede escucharse la conversación desde afuera, y llevar a las partes a no querer hablar. También se presta a que alguien ingrese a la sala e interrumpa la reunión.

Características de los jóvenes que dificultan la instancia de mediación

- ▶ Concentran sus energías en ganar, son competidores.
- ▶ No les interesa mantener buenas relaciones prolongadas con las otras partes.
- ▶ Tienden a evitar la comunicación con los otros.
- ▶ Perciben mal las posiciones y motivaciones de los demás.
- ▶ Desconfían de los otros, niegan la legitimidad de sus necesidades y sentimientos.
- ▶ Ven cada situación solo desde su propia perspectiva.

A tener en cuenta

El caso más difícil para mediar es aquel en el que las partes no tienen confianza ni siquiera para sentarse a hablar.

EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA MEDIADORA

Un caso práctico

Alejandra y Pablo son novios y concurren al mismo centro de estudios. Este año les tocó estar en clases distintas y Alejandra se hizo de nuevas amigas. Este hecho no le gusta nada a Pablo, ya que sus amigos y él rivalizan con los jóvenes del grupo al que concurre Alejandra.

Pablo está cansado de que después de clase Alejandra siempre se vaya con sus amigas. El otro día le advirtió en tono de amenaza de que no se juntara más con ellas, pero Alejandra no le hizo caso. Ayer Pablo entró a la clase de Alejandra, discutieron acerca de este tema y la empujó en presencia de sus compañeras. Esta actitud se torna inaceptable para Alejandra.

En la puerta del centro de estudios, varios jóvenes increpan a Pablo y le dicen: “esto no queda así, dejate de decirle qué hacer”.

Alejandra les cuenta cómo se siente a dos estudiantes mediadores y ellos le proponen a Pablo que se acerque a hablar en una instancia de mediación. Él acepta.

Los mediadores les propusieron cuatro pasos –etapas– a seguir para buscar soluciones alternativas al conflicto.

Primera etapa: “Cuéntennos”

Las partes cuentan qué fue lo que sucedió y cómo se sintieron (subtítulo secundario)

Los mediadores le preguntan a cada una de las partes qué fue lo que sucedió. Y así cada una cuenta cómo percibe el conflicto en presencia del otro.

Nota: en esta situación, los mediadores le proponen a Alejandra que comience a hablar, ya que fue ella quien planteó el caso.

Para esta primera parte proponemos realizar **preguntas abiertas** así se obtendrá más información. La técnica consiste en aprender a plantear preguntas que ayuden a las personas a explicarse mejor. (Ver Apartado final, Técnica Nº 1)

Mediadores (M.): –Alejandra, ¿qué fue lo que sucedió?

Alejandra (A.): –Últimamente Pablo me pasa controlando, ¿adónde voy?, ¿con quién ando?, que no me junte con esas. Ayer me empujó delante de todo el grupo y yo me defendí.

Mediadores (M.): –Pablo, ¿qué fue lo que pasó?

Pablo (P.): –Ya no es la misma de antes. Se pasa con ellas, ahora se junta en su barrio. Son ellos o nosotros.

Muchas veces, las partes difieren en su percepción de cuál es la raíz del conflicto y se expresan a partir de sus posiciones. Alejandra percibe el conflicto a partir del control que ejerce Pablo sobre ella, y él lo define desde el punto de vista de que siente que pierde su lugar ante las otras amigas, a lo cual se suma que son del barrio rival.

En esta etapa, los mediadores desarrollan la técnica de la **escucha activa** y hacen sentir a las partes que les importa lo que dicen. Esta herramienta sirve especialmente para prestar atención a los discursos polarizados que expresan las partes y que no hacen otra cosa que distanciarlas aún más. (Ver Apartado final, Técnica N° 2)

A tener en cuenta

Los mediadores deben identificar si los actores se sienten seguros de expresar sus opiniones.

Entonces los mediadores desarrollan la técnica del **parafraseo**, que consiste en comprender los discursos de cada parte y expresar con palabras propias lo que han dicho los jóvenes. Con el fin de que se pueda entender con mayor claridad lo que se dice, los mediadores parafrasean a las partes en un tono más respetuoso, al quitarle toda carga negativa al discurso acusatorio o prejuicioso de uno al otro. (Ver Apartado final, Técnica N° 3)

M.: *—¿Cómo se sienten con lo que ocurre?*

A.: *—Me tiene harta. ¿Hasta cuándo soportar que me diga lo que tengo que hacer o adónde ir? Es muy importante para mí tener mi grupo de amigas, que ahora son las de mi clase.*

M.: *—A ver si comprendimos: te hace sentir mal con esa actitud y estás cansada porque te pasa diciendo qué hacer y tú dices que tienes derecho de tener nuevas amigas.*

A.: *—Sí.*

M.: *—Y tú, Pablo, ¿cómo te sentís?*

P.: *—Me pasa ignorando. Si se junta con los de ese barrio, está todo mal. Se me fue un poco la mano, no tendría que haberla empujado.*

M.: *—Sientes que pierdes el lugar que antes tenías y crees que no es bueno que esté con gente del otro barrio.*

Comenzamos a comprender. Los dos necesitan que se los respete. Los dos se sienten mal por lo que pasó y en este momento cada uno intenta decir las cosas de un modo que no le llega al otro. Pablo, también reconoces que estuviste mal en empujarla.

Síntesis de la Primera parte: “Cuéntennos” – Hay dos elementos importantes: por un lado, el mediador quiere escuchar a las partes; por otro, ellas tienen un lugar para expresarse.

Segunda etapa: “Situarnos”

Entender de qué trata el conflicto, cuáles son los objetivos de cada actor

En la primera etapa ya expresaron sus contradicciones a través de sus posturas cerradas: posiciones. ¿Qué sucede si se interviene a partir de las posiciones? Se destacan las posturas que cada actor asume ante el conflicto sin reconocer propuestas alternativas. Por ejemplo, Alejandra expresa: *—“quiero estar con quien quiera”,* y Pablo: *—“yo no quiero eso”.* (Ver Apartado final, Técnica N° 4)

M.: *—¿Qué les molesta?*

A.: *—No quiero que me diga qué hacer.*

P.: *—Quiero que me cuente por qué siempre se va a ese barrio.*

Los jóvenes siguen expresando sus posiciones. Y ahora es preciso saber por qué las defienden y para ello tenemos que ayudarlos a que identifiquen sus metas —u objetivos— a partir de sus necesidades. Los mediadores tienen que comenzar a trabajar a partir de sus intereses y necesidades, para lo cual es imprescindible descubrir si existe algún punto en común entre las partes.

M.: *—¿Qué es lo que quieren?*

A.: *—Soy así y me tiene que respetar y confiar en mí, tengo un grupo de amigas y no me quiero apartar de ellas.*

P.: *—Podríamos pasar más tiempo juntos como antes y fuera de clase juntarnos más con los de nuestro barrio.*

Si logramos avanzar podremos definir el conflicto a partir de ideas en común.

Ahora conocemos sus objetivos más a fondo y lo más profundo que surge de sus discursos está vinculado a sus necesidades (actuar en forma libre, ser tenido en cuenta y la identidad grupal).

Los mediadores se preguntan si las partes están preparadas para identificar algo en común con el otro. Es momento de trabajar la empatía —meterse en el pellejo del otro—.

M.: *—A partir de lo que se ha dicho, ¿identifican algún punto en común?*

Si las partes no logran identificar los puntos en común, lo cual es probable, los mediadores podrían utilizar la técnica de la **pregunta circular** que consiste en preguntarles a las partes si se pueden poner en el lugar del otro. Ejemplo:

M.: *—Pablo, ¿te gustaría conocer nuevos amigos de otros barrios?, ¿siempre que sales con tus amigos tienes que decirle a Alejandra adónde vas?*

M.: *—Alejandra, ¿reconoces que Pablo no se lleva con esos jóvenes?, ¿a veces podrían buscar otro lado de reunión, por ejemplo, en tu barrio?*

- ▶ Necesidades insatisfechas que expresan tener los jóvenes:
 - a) La no aceptación del otro a partir de su cambio de actitud.
 - b) Escaso reconocimiento —alejamiento—, ocupa otro lugar.
 - c) Libertad de reunión y desplazamiento debilitados.
- ▶ ¿Cómo desean satisfacer sus necesidades?
 - a) Respetar el lugar de cada uno, sus vivencias y crecimiento personal.
 - b) Ser tenidos en cuenta y lograr un mayor acercamiento.
 - c) Sentirse valorados a través del desarrollo de la confianza.

Síntesis de la Segunda parte: “Situarnos” – Lo que los mediadores tratan de hacer es identificar en qué consiste el conflicto. *«En esta fase tratamos de situarnos y de pasar a una agenda común. Es pasar del “yo/tú” al “nosotros”, de “tú eres el problema” a “compartimos un problema”»* (Lederach, 1997).

Tercera etapa: “Arreglar”

Ideas en común y la construcción de alternativas de solución

Si trabajamos a partir de sus intereses y necesidades podremos lograr reenfocar el conflicto y enmarcarlo en propuestas en común.

A tener en cuenta

Los mediadores tienen que saber qué es lo que necesitan las partes, qué les interesa resolver, cómo lo desean alcanzar y si piensan que lo que les interesa puede estar ligado a algún aspecto en común con la otra parte.

M.: *—Ahora le vamos a pedir a cada uno que identifique algunos puntos en común con lo planteado por el otro.*

Nuestro objetivo como mediadores es que las partes estén abiertas a explorar cuáles de los objetivos mencionados son compatibles, y así comprometerlas a que reconozcan como mínimo alguno en común que los motive a seguir creyendo en que sí existen alternativas de solución.

¿Qué quieren y qué están dispuestos a ofrecer?

Esta etapa se conoce con el nombre de “Arreglar”, pues en ella los mediadores tienen que reorientar la energía de los disputantes hacia la solución del conflicto. La pregunta “¿Qué ha pasado?” se transforma en “¿Cómo se puede solucionar esto?”, “¿hacia dónde vamos?”.¹

Los mediadores identificaron las ideas que Alejandra y Pablo pueden compartir. Es fundamental que ante las partes se logren definir los principales puntos en común e invitarlas a pensar en ellos.

Ambos jóvenes están de acuerdo en que no se ha avanzado, y coinciden en integrar ideas y escucharse. Así, los mediadores pueden ayudarlos a que reconozcan el terreno que comparten y preguntarles:

M.: *—¿Identifican que tienen algo en común en este tema? ¿Qué estarían dispuestos a hacer para sentir más confianza uno en el otro?*

Se les pide a los jóvenes que hablen desde la técnica de **mensajes “yo”**: se refiere a expresar lo que uno siente y piensa, en vez de acusar al otro. La misma promueve la comprensión empática, la voluntad de entender cómo se sienten las partes. Soy capaz y me comprometo e intento captar lo que siente la otra persona. (Ver Apartado final, Ficha de trabajo en taller N° 2)

Síntesis de la Tercera parte: “Arreglar” – Los mediadores estimulan a los jóvenes en la búsqueda de soluciones. Pero pueden surgir dificultades: si los jóvenes no llegan a identificar puntos en común y les cuesta avanzar, los mediadores podrán plantear alguna alternativa de solución que sea reconocida por las partes y que estén de acuerdo en respetar.

Cuarta etapa: “Acuerdos”

Posibilidad de implementar el acuerdo en la práctica

Los mediadores se preguntan: ¿cómo quedaría satisfecho cada actor? Y les proponen a los jóvenes que piensen en las posibilidades reales de implementar el acuerdo en la práctica y si están en condiciones de hacer lo que dicen que harán.

Luego de conocer las propuestas de Alejandra y Pablo –construidas por los estudiantes en taller– los mediadores realizan un último comentario como cierre de la mediación.

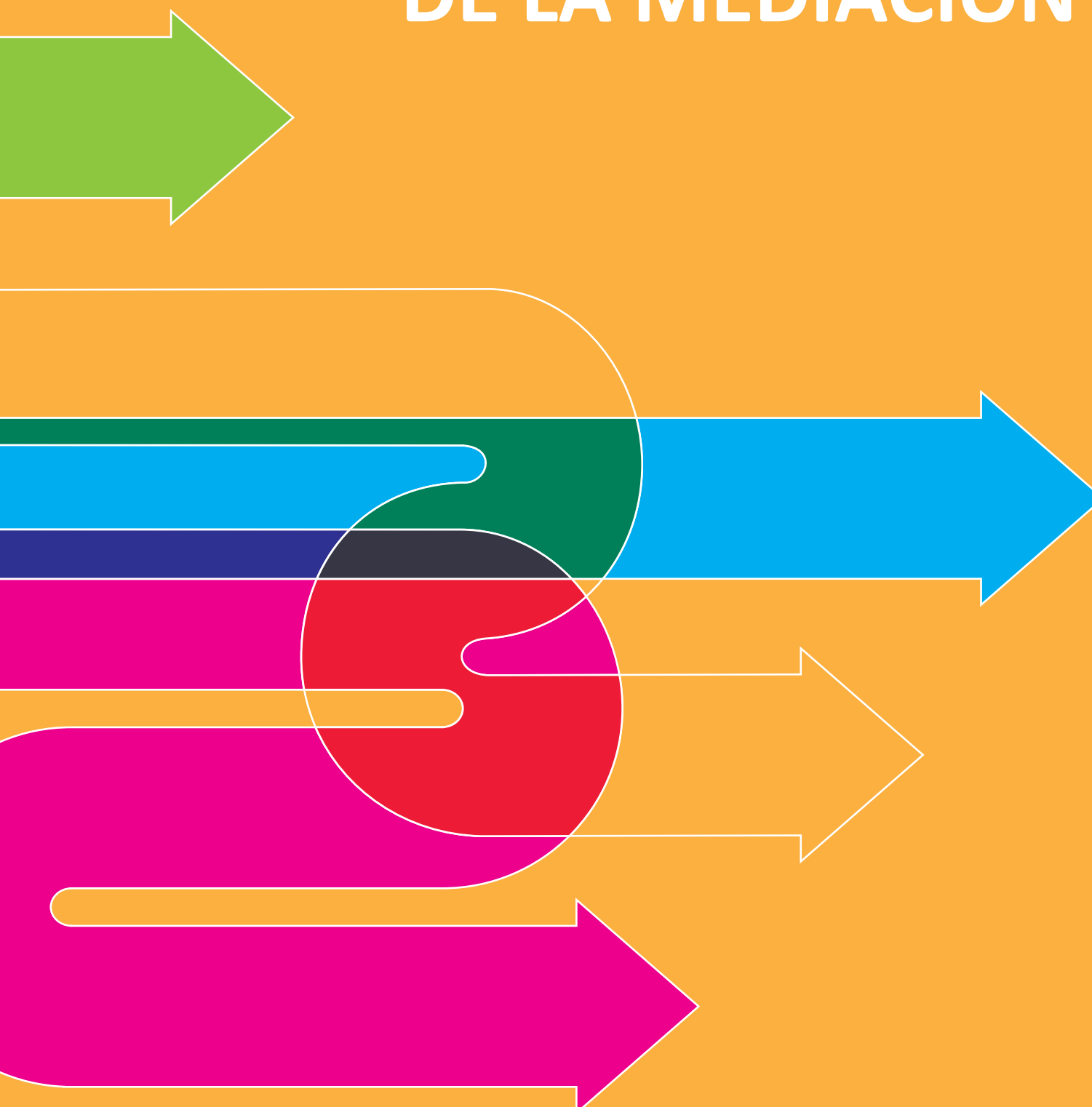
M.: *—Parece que encontramos un puente por donde pasar, en el que se tienen en cuenta las ideas de los dos. Están siendo receptivos, pueden diferenciarse y optar. Además vemos que han podido arriesgar y reconocer mutuamente formas de ser y actuar que son distintas y no por eso contradictorias.*

Síntesis de la Cuarta parte: “Acuerdos” – La mediación culmina en forma abierta, según cada grupo haya buscado en taller posibles acuerdos de solución. Ver las Fichas de trabajo en taller N° 2 y N° 3, como guía para lograr acuerdos.

A tener en cuenta

Es importante que como mediador identifiques si se construyen estrategias colectivas de acción para transformar el conflicto y si prima el diálogo, o si por el contrario se imponen ideas.

SÍNTESIS DE LA MEDIACIÓN



En el siguiente diagrama se presenta la síntesis de la mediación.



CONCLUSIONES

- ▶ Los mediadores promueven constantemente la autonomía y la autoconfianza en las partes.
- ▶ La estrategia a desarrollar por los mediadores consiste en definir las principales contradicciones expresadas y diferenciar aquellas metas que pueden ser compatibles de las que no lo son, y para lograrlo es esencial meterse en el pellejo del otro. Se trabaja a partir de los valores que separan a los actores y los potenciales puntos en común que contribuyen a buscar alternativas.
- ▶ Se posibilita así un ámbito de retroalimentación de ideas y experiencias, de entendimiento y diálogo, en el que todas las personas pueden integrarse, madurar y abrirse a conocer otros caminos por donde avanzar.
- ▶ Durante la mediación es imprescindible observar cómo actúan las partes, si tienen intereses comunes o si tratan de perjudicar el proceso.
- ▶ Se pudo lograr un espíritu de búsqueda y tener presente que se puede alcanzar mucho más para todos si nadie intenta ganar convirtiendo el diálogo en un debate y arrinconando a los demás.

Nota: Como material de apoyo para analizar e intervenir en los conflictos presentamos una guía: "Mapa de análisis del conflicto". (Ver Ficha de trabajo en taller N° 4)

APARTADO FINAL



Técnicas de mediación

Utilizamos el concepto de técnicas como herramientas aplicadas a la mediación, con el objetivo de facilitar la comunicación y el intercambio de opiniones.

Técnica Nº 1: Modo interrogativo

La pregunta más adecuada siempre es aquella que permite que se sientan libres y animados a seguir clarificando y explicando. Saber plantear preguntas que amplíen la información, y se pueda entender qué hay detrás, qué es lo que molesta y por qué.

El saber preguntar es una de las técnicas que tienen mayor importancia para el mediador, ya que preguntando indaga intereses para luego poder encastrarlos con los intereses de la otra parte, obtiene datos e información pertinente, ajusta y clarifica afirmaciones, puede eventualmente corroborar posibles acuerdos o compromisos, focaliza en algún tema, puede hacer reflexionar a las partes y ayudarlas a desplazarse de posiciones rígidas.

El modo interrogativo tiene una relevancia significativa en la mediación, porque entrega el protagonismo a las partes. Son estas mismas con sus respuestas las que dirigirán el camino por el cual el mediador transitará con ellas, ayudándolas en su búsqueda.

La pregunta que más utiliza el mediador al comienzo del proceso es la pregunta abierta, aquella con la cual se obtiene información y se abren las puertas para el relato: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?

También se usan las preguntas cerradas, aquellas que se responden con una afirmación o una negación.

Otro tipo de preguntas muy apreciado por los mediadores son las circulares.

Técnica Nº 2: Escucha activa

Esta es una de las herramientas de base para la mediación. Sirve para comprender lo que se nos dice, para poder captar las emociones, percepciones, para generar empatía. La escucha activa consiste en “escuchar con todos los sentidos”, en poder observar con nuestra vista qué es lo que está pasando con las partes en conflicto, su lenguaje no verbal, sus emociones, sus sentimientos, sus reacciones, sus énfasis, sus significados; en prestar atención con nuestros oídos a los tonos, a los timbres, a los contenidos de los relatos; es casi como acompañar al otro en su aventura de verbalizar su conflicto, en su esfuerzo de transmitir.

Los mediadores identifican temas de contenido y de relación, estos aparecen a lo largo de toda la mediación y tenemos que estar al tanto del tono, la actitud, los gestos, la expresión de la cara, la distancia o la implicancia y los silencios (Cascón, 2001).

A tener en cuenta

- ▶ Los mediadores acompañan con la mirada a las partes en conflicto, ¿lo hago sentir escuchado?
- ▶ Es preciso quitar todos los distractores: no cabe interrumpir, ni cambiar el protagonismo de la conversación y que los mediadores se adueñen del discurso, ni dar consejos, ni soluciones inmediatas.

Técnica Nº 3: Parafraseo

Herramienta comunicacional que se utiliza en mediación y que consiste en una síntesis que se hace de la posición de cada una de las partes en conflicto, reformulándola ordenadamente y con lenguaje neutral.

Tiene como objetivo hacer una devolución a la persona de lo que ella dijo, para que se escuche a sí misma, y en caso de que la contraparte esté presente, para que se escuchen entre sí. Así, el mediador clarifica si entendió bien lo que se le plantea, identificando los puntos medulares para reformular, ordenar y quitar la posible connotación negativa del relato.

Se practica poniendo lo dicho en boca de la propia parte: "Usted dice que..." o "Tú dices que...". Se utilizan sinónimos o metáforas para adecuar lo hablado a un lenguaje más objetivo, aunque sin dejar de validar lo que la persona nos expresa que siente, ya que quienes se manifiestan con particular emotividad, en general aprecian devoluciones similares.

Cuando parafraseamos, hacemos que los actores se sientan escuchados, apoyados y comprendidos. Logramos que Alejandra se sintiera involucrada, porque le quitamos el ímpetu de lo que Pablo decía de ella.

«La paráfrasis ayuda a los mediadores a aclarar las ideas que los alumnos tienen acerca del problema. El mediador debe saber escuchar con atención y resumir con exactitud, empleando las técnicas siguientes:

Repita la descripción de los hechos y resume los acontecimientos. Póngase en el lugar de la otra persona; enuncie las ideas y los sentimientos de ella con sus propias palabras; emplee el pronombre "tú" al principio de sus enunciados (por ejemplo: "Tú quieres", "Tú sientes", "Tú piensas"); demuestre comprensión y aceptación a través de conductas no verbales como el tono de voz (...) y la postura del cuerpo.

Refleja los sentimientos. Preste atención al elemento emocional de cada una de las posiciones. Emplee oraciones del tipo "Tú sientes... (el nombre del sentimiento) porque... (explicar por qué)".» (Johnson y Johnson, 1999)

Técnica Nº 4: Replanteo del conflicto

Cuando las partes en conflicto concurren a una mediación cuentan sus posiciones al mediador; sus posturas de inicio; lo que cada una dice querer. Pero el mediador tendrá que averiguar y tener en cuenta los intereses de esas partes, es decir, los deseos, valores, preocupaciones o temores que subyacen a las posiciones, para captar lo que quiere lograr realmente.

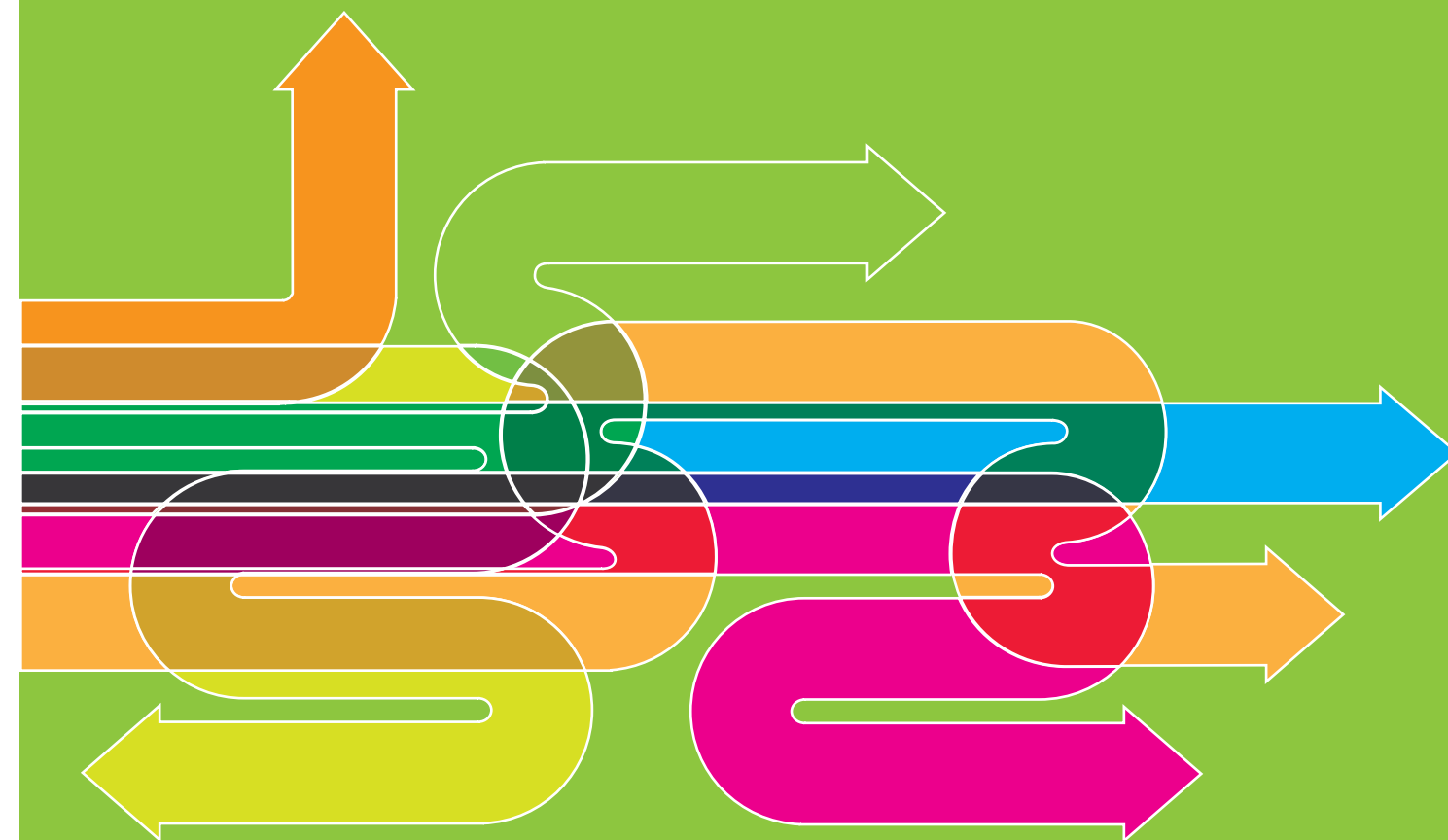
Cuando el mediador detecta estos intereses de las partes, debe hacer un replanteo del conflicto.

Técnica Nº 5: Evaluación de opciones

Con esta técnica, el mediador insta a las partes a que realicen un descarte primario de aquellas opciones que ambos consideran inconvenientes, para luego empezar a trabajar en aquellas que puedan satisfacerlas. Se irán anclando acuerdos parciales y se trabajará sobre posibles propuestas, avanzando en dirección a un acuerdo final en su caso.

FICHAS DE TRABAJO PARA TALLERES

Propuestas para trabajar en subgrupos



Ficha de trabajo en taller N° 1

Definir una idea en común que motive a las partes a avanzar. El ejercicio consiste en promover ideas originales y creativas para generar opciones. Los estudiantes deben construir posibles alternativas; ya sabemos lo que sucedió, ahora nos debemos centrar en qué podemos hacer en el futuro.

Ficha de trabajo en taller N° 2

Construir un diálogo entre Alejandra y Pablo, en el que se exponga la técnica de mensajes “yo”, y a través del cual se identifiquen puntos en común.

Ficha de trabajo en taller N° 3

A partir del recurso de ponerse en el lugar de Alejandra y Pablo, todos los integrantes del taller expresan sus opiniones a través de la dinámica de la lluvia de ideas o creación de opciones con el objetivo de sacar a las partes de sus límites o fronteras, desarrollar la creatividad, estimular la imaginación y el uso del pensamiento lateral. Se utilizan estas técnicas a efectos de poder encontrar posibles opciones de acuerdo. Se atiende a la cantidad y no a la calidad de las ideas (luego habrá otra etapa de evaluación de opciones).

Esta técnica trata de manejarse en un ambiente distendido, informal, evitando opinar, juzgar, censurar, criticar o evaluar las opciones que se manejan. Se insta a las partes a buscar opciones que satisfagan mutuos intereses.

Ficha de trabajo en taller N° 4

Mapa de análisis del conflicto (*apud* Lederach y Chupp, 1995)

Pretende ser una guía de trabajo para analizar e intervenir en el conflicto.

Personas

- ¿Quiénes son los protagonistas directos del conflicto?.....
- ¿Qué quieren, qué metas persiguen?.....

► Percepción del conflicto

- ¿Cómo perciben el conflicto y cómo lo describen?.....
- ¿Cómo les ha afectado?.....
- ¿De qué modo las acciones de unos y otros les impiden obtener lo que quieren?.....
- ¿Cuáles son los acuerdos potenciales que podrían resolver el conflicto y restablecer las relaciones entre las partes?.....

Proceso

► Dinámica del conflicto

- ¿Cuándo comenzó el conflicto y qué asunto lo desencadenó?.....
- ¿En qué momento está?.....
- Intensificación: ¿qué conductas y actitudes han influido para que escalara el conflicto?, ¿qué polarización existe entre las partes?.....

► Comunicación

- ¿Cómo se comunican? ¿Quién habla, a quién, cuándo, cuánto y por qué?.....
- ¿Cuáles son las distorsiones en la comunicación (rumores, mala información, etc.) que se dan con más frecuencia?.....

Problema

- Intereses, necesidades y valores de cada uno.
- ¿Qué les preocupa y qué proponen para la solución?

► Análisis de los recursos existentes utilizables

- Personas que pueden ser constructivas.
- Posibles objetivos alcanzables que todos pueden aceptar.
- Intereses y necesidades en común.
- ¿Qué propuestas o aportes están dispuestos a hacer?

Ficha de trabajo en taller Nº 5

Características de los jóvenes mediadores

Describir:

- ▶ ¿Cómo se imaginan ustedes que van a ser como mediadores?
- ▶ ¿Cómo te describen las partes como mediador?

Ejemplos: comprometido, empático, creativo, perseverante a la hora de apoyar a las partes a que propongan ideas de solución...

- ▶ ¿Qué haces cuando tienes dificultad para resolver un conflicto?
- ▶ ¿Cómo medias bajo presión? y, ¿cómo influyen en tu rol las ansiedades y las urgencias de las partes?
- ▶ ¿Cómo mejoraste la confianza y la comunicación entre las partes?

Ficha de trabajo en taller Nº 6

Actitudes ante el conflicto

- ▶ Descubrir las actitudes propias y las de los demás será un trabajo previo importante a encarar en resolución de conflictos.
- ▶ Identificar las siguientes actitudes:
 - a) Competición (gano/pierdes): hacer valer mis objetivos, mis metas es lo más importante. La relación interpersonal con el otro importa poco, prima que consigamos nuestros objetivos. Con esta actitud tan competitiva buscamos la eliminación de la otra parte con la exclusión, la discriminación y el menosprecio.
 - b) Acomodación: con tal de no confrontar con la otra parte, yo no hago valer o no planteo mis objetivos.
 - c) Evasión: ni los objetivos ni la relación salen bien parados, no se logra ninguno de los dos. No enfrentamos los conflictos.
 - d) Cooperación: conseguir los objetivos y que perdure la relación es lo que importa. El fin y los medios tienen que ser coherentes. Filosofía no violenta.
 - e) Negociación: llegar a la cooperación plena es muy difícil, por ello se plantea otro modelo en el que se intenta que ambas partes ganen en lo fundamental.

Habitualmente, ninguna de estas actitudes se da de una forma pura y única en ninguna situación ni persona. Una de las conclusiones que nos plantea este esquema es que cuanto más importantes sean los objetivos y la relación, más importante será aprender a cooperar.

A MODO DE GLOSARIO

El conflicto

«Una lucha expresada entre dos o más personas que dependen entre sí y quienes, en la búsqueda de satisfacer sus intereses o necesidades, se encuentran con recursos escasos o que parecen serlos, y metas contrapuestas o que se obstaculizan la una o la otra.» (OEA-PROPAZ en ICAR, 2008)¹

«Los conflictos son procesos dinámicos, no estáticos, que surgen de lo que podríamos llamar simultaneidad policrónica: múltiples personas creando múltiples acontecimientos al mismo tiempo. Con sus posiciones bien marcadas, sus intereses a veces no tan claros o explícitos y sus contradicciones a partir de sus objetivos no siempre identificadas.» (Lederach, 2005)

Formas de implementación de un Programa de Resolución de Conflictos en un centro educativo

Una vez tomada la decisión de aplicar a un centro educativo un Programa de Resolución de Conflictos en el que se incluya la mediación, se puede optar por hacerlo de varias formas. Las más utilizadas son:

- ▶ Programa curricular de mediación que habilitará el conocimiento teórico y eventualmente práctico (a través de ejercicios o pasantías de casos) de los conflictos educativos y sus distintas formas de resolución o transformación.
- ▶ Programa aplicado al aula.
- ▶ Programa integral aplicado al centro educativo.
- ▶ Programa de mediación entre pares.

Mediación educativa

Es un método de transformación de conflictos que, aplicado a instituciones educativas, se puede definir como aquel que incluye a un tercero neutral que colabora para que se logre una solución pacífica y cooperativa, mediante la conducción de un proceso comunicacional.

Opera en las instituciones educativas en el marco de la promoción de la “cultura de paz” y la mejora de la convivencia. En este sentido puede ser una herramienta práctica para cumplir distintos objetivos como la búsqueda de un mejor relacionamiento institucional, un clima que favorezca las interacciones positivas y la práctica de valores como el respeto, la libertad, la participación, la inclusión, la cooperación, la responsabilidad.

Solución a un conflicto

¿Cuál puede ser una solución a un conflicto? Una solución del conflicto puede definirse como una nueva estructura que es 1) aceptable para todos los actores, 2) sostenible por todos los actores (Galtung, 2003).

¹ Propuesta desarrollada por el equipo del Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos (ICAR).

Transformación de conflictos

Por ello entendemos el proceso que nos lleva a abordar los conflictos hasta llegar a descubrir y resolver las causas profundas que los originaron (Galtung, 2003).

El conflicto surge cuando los objetivos de una parte chocan con los de la otra, y estas se convierten en antagónicas.

«El no enfrentarlo o no resolverlo, nos llevará a que comience la dinámica del conflicto. Se irán añadiendo elementos: desconfianza, incomunicaciones, temores, malentendidos, etc. En un momento dado, todo esto estallará en lo que llamamos la crisis, (...) que suele tener una manifestación violenta y es lo que mucha gente identifica como conflicto. (...) se trata del peor momento para resolver conflictos de una manera creativa y no violenta y todavía peor para intentar aprender a hacerlo. [...]

Es el momento en el que el conflicto se ha hecho más grande e inmanejable, se nos viene encima y tenemos que darle respuesta inmediata. Esto nos lleva a no reflexionar, a no analizar qué es lo que pasa y por qué, a no mirar qué recursos tenemos ni a buscar alternativas de solución...» (Cascón, 2001:9)

BIBLIOGRAFÍA

CASCÓN SORIANO, Paco (2001): *Educación en y para el conflicto*. Barcelona: Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos. En línea: <http://escolapau.uab.cat/img/programas/educacion/publicacion005e.pdf>

FISAS, Vicenç (1998): *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria editorial.

GALTUNG, Johan (2003): *Paz por medios pacíficos*. Bilbao: Bakeaz, Centro de Documentación y Estudios para la Paz.

INSTITUTE FOR CONFLICT ANALYSIS AND RESOLUTION (ICAR) (2008): Sexto ICAR/OEA Taller de Verano: "La investigación académica y la práctica de la resolución de conflictos sociales: ampliando el campo". Manual de teorías básicas de análisis. En línea: <http://aryme.com/docs/adr/2-2-1632/manual-teorias-basicas-adr-eeuu-2008-us-adr-manual-george-mason.pdf>

JOHNSON, David W.; JOHNSON, Roger T. (1999): *Cómo reducir la violencia en las escuelas*. Buenos Aires: Ed. Paidós.

LEDERACH, John Paul (1997): "Mediación". En línea: <http://www.edualter.org/material/euskadi/mediacio.htm>

LEDERACH, John Paul (2005): *La imaginación moral. El arte y el alma de construcción de la paz*. Bilbao: Bakeaz, Centro de Documentación y Estudios para la Paz.

LEDERACH, Juan Pablo; CHUPP, Marcos (1995): *Conflicto y violencia. ¡Busquemos alternativas creativas! Guía para facilitadores*. Guatemala: Ediciones Semilla.



Este libro se terminó de imprimir
en el mes de diciembre de 2013
en XXXxxx xXXXxx
Montevideo