



Modelo de Gestión de Conflictos Escolares (MGCE)

Documento de propuesta

gtz



Programa de Apoyo a la Gestión
Pública Descentralizada y Lucha
contra la Pobreza-PADEP

Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza (PADEP)
Consortio: COMO – BERGHOF-GOPA
Componente 4 Gestión Constructiva de Conflictos

Coordinación Técnica y Edición

Caty Luz Zárate, Asesora Técnica
Marisol Fernández, Consultora Nacional

Elaborado por:

Marisol Fernández, Consultora Nacional

Revisión y Retroalimentación

Caty Luz Zárate, Asesora Técnica

Diseño y diagramación

Imaginación Arte Creativo

Deposito Legal

4-4-319-09

La Paz, febrero de 2009

Índice

PRESENTACIÓN	7
1. INTRODUCCIÓN	9
¿Por qué un modelo de gestión de conflictos escolares?	10
¿A quiénes va dirigido?	11
2. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1. Algunas consideraciones conceptuales	13
2.1.1. Conflicto	13
2.1.2. Modelo de gestión de conflictos escolares	15
2.1.3. Tipos de modelos de gestión de conflictos escolares	15
a. Modelo normativo	16
b. Modelo integrador	17
c. Modelo integrador	18
2.1.4. Una propuesta tipológica	20
a. Conflictos relacionados con los aspectos pedagógicos	20
b. Conflictos relacionados con la gestión/organización	21
c. Conflictos relacionados con la disciplina y el orden	21
d. Conflictos relacionados con las relaciones	22
e. Conflictos relacionados con el rendimiento académico	22
3. EL PUNTO DE PARTIDA	23
3.1. Algunos resultados obtenidos	23
3.1.1. Vigencia del modelo normativo	23
3.1.2. Tipo de conflictos que se sancionan	24
4. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES	27
4.1. Líneas generales de actuación para la implementación de un MGCE	27
4.1.1. Prevención	27
a. Sensibilización	28
b. Organización y gestión de la unidad educativa	28

c. Organización y gestión del aula	28
d. Formación de profesores y estudiantes	29
e. Investigación	29
4.1.2. Intervención	29
a. Tratamiento de conflictos entre pares	30
b. Tratamiento de conflictos entre no pares	31
ANEXOS	35
BIBLIOGRAFÍA	49

Presentación

Y para empezar una historia...¹

Cuentan que una hija se quejaba con su padre acerca de la vida. No sabía cómo seguir adelante y cansada de luchar estaba a punto de darse por vencida. El padre, un reconocido chef, la llevó a la cocina, llenó tres ollas con agua y las puso sobre el fuego. Cuando el líquido empezó a hervir, echó zanahorias en la primera olla, huevos en la segunda y algunos granos de café en la tercera. La hija esperó con impaciencia, preguntándose qué hacía su padre. Al cabo de un tiempo su padre apagó el fuego, puso las zanahorias en un recipiente, los huevos en otro, coló el café y lo sirvió en una jarra. Mirando a su hija le preguntó:

- ¿Querida, qué ves?
- Zanahorias, huevos y café, respondió ella.

El padre le pidió que tocara las zanahorias, estaban blandas. Luego le dijo que rompiera los huevos, estaban duros y por último le pidió que probara el café. Ella sonrió mientras olía el rico aroma de la bebida. Entonces, humildemente le preguntó al padre:

- ¿Qué significa esto papá?

El padre contestó, estos tres elementos se han enfrentado a la misma adversidad: el agua hirviendo, y cada uno ha reaccionado de forma diferente. La zanahoria se tornó débil, fácil de deshacer. El huevo que era frágil, después de estar en el agua se endureció. Los granos de café transformaron el agua convirtiéndola en la rica bebida que te reconforta y calienta.

- ¿Qué eres tú?, le preguntó el padre a la hija. ¿Cuando la adversidad llama eres zanahoria huevo o café?

Pues bien, así como el agua puede servir para endurecer, ablandar o convertirse en una bebida reconfortante; el conflicto puede tener efectos negativos y destruir o, por el contrario, ser motor de transformación y cambio social. Desde Cultura Cívica de Paz se parte de la premisa de que al conflicto no hay que temerle, sino la violencia. El presente documento está dirigido a las unidades educativas con las que Cultura Cívica de Paz trabaja y, por supuesto, a todas las actrices y los ac-

¹ Del libro "La culpa es de la vaca" de Lopera Gutiérrez, Jaime y Bernal Trujillo, Marta Inés.

tores que forman parte de ellas. En el mismo se presenta una propuesta sobre la forma de resolver conflictos en el ámbito educativo, fundada en los principios de la cultura de paz. Para la elaboración del mismo se partió de una recolección de información sobre las formas de resolución de conflictos que tienen las unidades educativas que forman parte del proceso de cambio en Llallagua y Tarija.

Para una mejor comprensión, el presente documento ha sido dividido en cuatro partes:

- La primera parte de introducción en la que se presenta un prólogo que incluye el porqué del modelo de la gestión de los conflictos escolares y a quiénes va dirigido.
- La segunda parte presenta de modo muy sintético el marco conceptual del que parte el modelo y en el que se incluyen algunas definiciones sobre los conceptos clave.
- La tercera parte presenta el punto de partida del cual se parte para la elaboración del modelo de la gestión de los conflictos escolares
- Y finalmente, en la última parte se presenta la propuesta del modelo de la gestión de los conflictos escolares.

1. Introducción

La paz no está fuera del ser humano, no es una paloma blanca a la que hay que cazar; la paz está dentro de nosotros, en nuestra conducta, en el dominio que tenemos de nosotros mismos, en nuestra actitud ante la vida.

Elena Poniatowska

En 2002, cuando se inició el proyecto Cultura de Paz, probablemente en ningún momento se pensó que esta experiencia crecería hasta tener la magnitud que hoy tiene, sin decir por ello, que se trata de un megaproyecto; al contrario, quienes son parte de este emprendimiento tienen claro que queda mucho camino por recorrer y como dice Machado "...caminante no hay camino, se hace camino al andar..." de donde concluimos que "la paz se construye al andar".

Sin embargo, la semilla que se plantó entonces comienza a crecer y dar frutos y como efecto de aquello en el camino van surgiendo nuevas ideas que alimentan la simiente del que algún día será un robusto y fuerte árbol. Precisamente en esa línea Cultura Cívica de Paz, luego de iniciarse como un proyecto piloto, se convirtió en una estrategia con objetivos muy bien definidos, con indicadores que marcan el rumbo a seguir y que son el requisito sine qua non para su cumplimiento. Entre éstos, a efectos del presente documento, nos interesa resaltar dos de ellos, ya que son el fundamento para trabajar el Modelo de Gestión de Conflictos Escolares (MGCE).

Indicadores²

- Hasta diciembre de 2008, el 30% de los estudiantes, maestros y padres practican la comunicación constructiva en las unidades educativas vinculadas al proyecto cultura cívica de paz, respecto a una línea base.
- A diciembre de 2008 se ha disminuido en un 15% los conflictos resueltos de forma violenta en las unidades educativas del proyecto Cultura Cívica de Paz en Llalagua y en Tarija respecto a una línea de base definida el 2007.

Por un lado, el Indicador 1 apunta al desarrollo y fortalecimiento en la población beneficiaria de sus habilidades comunicacionales y sociales, mediante los procesos de la formación continua y sostenida, como herramienta que les ayude a resolver los conflictos en sus diferentes ámbitos de

² Plan estratégico y operativo del proceso de cambio Cultura Cívica de Paz en primaria y secundaria.

interacción. El Indicador 2, por su parte, apunta a la reducción de los conflictos resueltos de forma violenta, lo cual contribuye a corroborar si los procesos de la formación y las capacidades instaladas en las actoras y los actores, efectivamente tienen impacto en su vida cotidiana y sirven de plataforma para el abordaje pacífico de los conflictos. Para ello, es necesario crear las condiciones que contribuyan al cumplimiento de aquello, en lugar de realizar una serie de actividades aisladas, inconexas y ocasionales que al final tengan poco impacto y a la larga poca sostenibilidad. El MGCE busca ser un recurso más para contribuir a este fin y enmarcarse en la política institucional de los centros educativos que son parte de Cultura Cívica de Paz y de otros que puedan estar interesados en promover de forma activa la práctica de la paz, porque su construcción es un desafío al que estamos convocados todos y en el que deberíamos poner nuestros máximos esfuerzos.

¿Por qué un Modelo de Gestión de Conflictos Escolares (MGCE)?

Uno de los elementos fundamentales que evidenció el proceso de reflexión realizado a partir de la Sistematización de la Primera Fase del proyecto en Cultura de Paz en Llallagua fue la toma de conciencia respecto a la importancia de avanzar hacia la institucionalización de la experiencia y con ello lograr su consolidación (demanda que surgió de las mismas actoras y los mismos actores involucrados). Este proceso nos llevó a comprender que se requiere un abordaje integral que involucre un conjunto de acciones articuladas y vinculadas al objetivo de impacto y los indicadores del proceso de cambio, con la única finalidad de contribuir al cumplimiento del objetivo final. Precisamente en este paquete de acciones, se encuentra inserto el diseño de un MGCE. Por ello, partiendo de esa premisa, el MGCE busca:

- Contribuir al fortalecimiento del proceso de cambio en las unidades educativas que son parte de Cultura Cívica de Paz.
- Crear las condiciones para que las actoras y los actores beneficiarios de los centros escolares del proyecto Cultura Cívica de Paz apliquen los conocimientos adquiridos a través de los procesos de formación.
- Trazar el mapa que dé pautas a las unidades educativas sobre la ruta a seguir en caso de los conflictos presentados al interior de las mismas.
- Fomentar el desarrollo de los valores de la convivencia en la práctica educativa en los centros escolares que son parte del proyecto.
- Promover un clima de convivencia positivo que fomente unas relaciones adecuadas entre todos los miembros de la comunidad escolar.
- Generar una cultura de la convivencia basada en la igualdad, en el respeto y en el diálogo, en la que el conflicto se perciba como algo inherente a las relaciones humanas y su tratamiento constructivo forme parte de la política institucional de las unidades educativas, contribuyendo así al proceso de crecimiento y desarrollo personal y social de sus miembros.
- Involucrar a todos los actores y las actoras de las unidades educativas en la tarea de construir la paz y en la tarea de abordar los conflictos de tal manera que permita la transformación de sus miembros y de la comunidad.
- Estimular la aplicación de una disciplina fundada en los principios democráticos y de equilibrio entre autoritarismo y permisivismo, asentada en el diálogo y en el respeto; en el que participen todos los miembros de la comunidad y que regule a todos por igual.

¿A quiénes va dirigido?

El presente documento de MGCE va dirigido, en primera instancia, a las y los beneficiarios directos de todo este despliegue humano.

- A las directoras y los directores de las unidades educativas, por ser quienes se encuentran ante el desafío de subir un escalón más y convertir esta empresa en parte de una política institucional que armonice con los principios básicos de los derechos humanos, de la democracia, de la cultura de paz y con los valores como el respeto, la solidaridad y la justicia.
- A las profesoras y los profesores, como artesanos y artífices de esta labor quienes desde el inicio, a través de su creatividad, le pusieron el hombro a esta iniciativa, otorgándole un carácter dinámico que se inserta en el trabajo cotidiano y que hace que este cometido sea una realidad en el día a día; quienes ahora, al igual que las directoras y los directores, tienen el reto de continuar haciendo camino.
- A las familias, por respaldar esta idea y por participar de las diferentes actividades propuestas y desarrolladas, por ser un espacio más en el que se materializa este emprendimiento, a través del reforzamiento de los cambios de hábitos en el hogar y aceptación de los mismos.
- A las y los estudiantes, por ser artífices del cambio, y por estar ante un gran reto, dejar el rol pasivo que tradicionalmente se les ha asignado para transitar hacia espacios en los que se conviertan en las activas y los activos constructores de la paz y hacer de ella y de la justicia una realidad cotidiana.
- A toda la comunidad educativa, porque la convivencia positiva no es algo que surge espontáneamente, sino que es fruto de un proceso de construcción social y colectiva, para el que se requiere unas condiciones mínimas de acuerdo y consenso, porque el trabajo aislado no conduce a nada y sólo es un desgaste de fuerzas. Y, por el contrario, el trabajo colectivo, aunque complejo y difícil, entraña mejores frutos y mayores aprendizajes.
- Pero también va dirigido a otros actores, que sin estar involucrados de la misma forma que las personas antes mencionadas, tienen directa relación con el ámbito educativo y por tanto, tienen interés en generar en los centros escolares un clima de convivencia en el que toda la comunidad educativa participe y conviva de la forma más positiva y satisfactoria posible. Aquí entran otros Centros Educativos, Direcciones Distritales de Educación, Servicios de Educación Departamentales, Ministerio de Educación y todos aquellos organismos comprometidos con el tema educativo. Asimismo, también entran las organizaciones barriales, sociales, no gubernamentales y de cooperación, que estén inmersas en el ámbito educativo y contribuyen a su fortalecimiento.

2. Marco Conceptual

2.1. Algunas consideraciones conceptuales³

Hacer referencia a un modelo de gestión de conflictos en el ámbito escolar remite, en primera instancia, a pensar en dos palabras clave: conflicto y modelo de la gestión de los conflictos. A lo largo del presente documento se intentará abordar la definición de estos términos, aunque no de una manera exhaustiva, ya que no es el objetivo del mismo. Por el contrario, lo que se pretende es proporcionar una lectura ágil, alejada de los academicismos, fundamentalmente porque lo que se busca es que sea de fácil comprensión y así pueda llegar a cualquier tipo de lector.

2.1.1. Conflicto

En general, el conflicto es percibido como algo negativo, una amenaza o peligro que pone en riesgo la integridad (física o psicológica) de quien se ve afectado por el mismo; usualmente conflicto va asociado a violencia, razón por la cual se lo trata de evitar antes que hacerle frente. Sin embargo, el conflicto no es bueno ni malo en sí, sino que depende de la manera en que es abordado, ya que sus efectos tendrán directa relación con la forma en que la(s) persona(s) afectada(s) responda(n) ante su emergencia. Como señalan varios autores, el conflicto es un hecho consustancial al ser humano y forma parte de las relaciones sociales y de la vida en sociedad; se presenta en diferentes ámbitos de interacción, como la escuela, la familia, el trabajo, la sociedad, etc., cada uno de los cuales le otorga una particularidad y connotación diferentes, que contribuyen al planteamiento de una conceptualización. Por tal razón, no existe una sola definición sino muchas, cada una de las cuales destaca los aspectos y las dimensiones diferentes del conflicto.

No obstante, previamente, es preciso diferenciar entre el problema y conflicto, ya que en el imaginario colectivo son concebidos como sinónimos, a pesar de no serlo. El problema hace referencia a algo que impide la obtención de una meta u objetivo; por ello, no necesariamente involucra a otra u otras personas. El conflicto, en cambio, se refiere a la lucha de las posiciones, intereses o

³ Para ampliar mayor información revisar Documento de Recolección de Información sobre los modos de resolver conflictos en las unidades educativas del Proyecto Cultura Cívica de Paz de Llalagua y Tarija.

necesidades entre dos o más personas, grupos u organizaciones que consideran que sus intereses son incompatibles.

Ejemplo

Juan extravió el libro que se prestó de David para estudiar; ése es un problema ya que esto le impide alcanzar su objetivo: estudiar. Este problema se convierte en un conflicto, si como efecto de la pérdida, David se enoja con Juan y le exige la devolución inmediata del libro, pues también lo necesita para estudiar, en tanto que Juan señala que recién en un mes podrá hacerlo. En este caso se habla de conflicto porque existe una lucha de posiciones que está afectando la relación entre los amigos.

Para resolver un problema se requiere una acción correctiva que modifique el curso de los hechos (en el ejemplo significa pagar o comprar un nuevo libro); la resolución de un conflicto requiere acciones tendientes a acercar a las partes encontradas (buscar al amigo para darle solución al conflicto surgido, mejorar la comunicación y hablar sobre el tema, tratar de llegar a un acuerdo para resarcir el daño causado, etc.).

Problema	Conflicto
Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan o impiden la consecución de algún fin u objetivo.	Situación en la que personas piensan que sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles.

En tal sentido, Herrera Duque define al conflicto como "...una construcción de las personas en la interacción que establecen en su vida cotidiana, a la que llegan como actores con intereses, una historia, un contexto cultural y unas prácticas y sentidos, ..." (2001: 8). En el conflicto existe un choque de intereses entre dos o más personas, por la creencia de que sus deseos, valores, necesidades, formas de pensar, creencias, etc., son incompatibles y que por tanto no pueden ser alcanzadas de forma simultánea lo que genera, un cúmulo de sentimientos y emociones que tiñe todo lo relacionado con el conflicto haciéndolo más complejo de tratar. Asimismo, se debe tener presente que el conflicto es un fenómeno dinámico y dialéctico, con momentos de inflexión y con momentos de escalada y desescalada. Por tanto, con base en lo señalado se puede definir al conflicto como:

"un proceso, que posee una dinámica propia y se caracteriza por el choque o cruce de los intereses entre las personas, las cuales manejan percepciones que en algunos casos son diferentes sobre el mismo conflicto, se involucran sentimientos y emociones. En el que influyen (...) el contexto social, cultural, [educativo] y económico..." (Zárate, 2004: 42)

Para el proceso de cambio Cultura Cívica de Paz, un objetivo pedagógico es lograr que la población en la que se impacta vea que el conflicto puede ser una fuerza positiva, un proceso natural y necesario para las personas y los grupos; que sean capaces de comprender que, como señala Escudero, el conflicto y las discrepancias que se dan como fruto del mismo pueden y deben dar lugar a una lucha en el plano ideológico que es articuladora de las prácticas liberadoras (Citado en Jares: 2001). Por otra parte, Jares (2001) sostiene que el conflicto además de ser una realidad y un hecho cotidiano en el ámbito educativo debe ser afrontado como un valor.

2.1.2. Modelo de gestión de conflictos escolares

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define modelo como: “arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir. En otra acepción se define al modelo como: “(...) ejemplar que por su perfección se debe imitar”.

Para Smith “un modelo es una entidad que media entre los hechos y el constructo teórico y se construye con la intención de resolver una situación problema y su valor se define en función de este aspecto; (...) una de las utilidades de los modelos es representar el comportamiento ideal para servir de patrón comparativo ante diferentes situaciones específicas, los modelos permiten no sólo describir al fenómeno en consideración, sino también descubrir o demostrar la existencia de fenómenos nuevos y proveer un marco de referencia para la discusión científica” (Citado por García Franchini). Asimismo, este autor señala algunas particularidades de los modelos:

- No son universalmente útiles, porque son diseñados para propósitos específicos.
- Es mejor aprender a modelar que aprender acerca de modelos. Analizar los modelos existentes sobre algo es una rica fuente de ideas, pero debe combinarse con la creación de nuevos modelos.

Partiendo de esta base, en el presente documento se presenta una definición inicial de lo que se entiende por el modelo de gestión de conflictos escolares.

“Un modelo de gestión de conflictos escolares es un conjunto estructurado de estrategias con metodología, técnicas e instrumentos propios, adaptados al ámbito educativo con la finalidad de enfrentar los conflictos que se presentan al interior de la escuela. Se trata de una especie de código o reglamento institucional, que le plantea, a la comunidad educativa el camino o ruta a seguir en caso de conflictos y la manera en que éstos deben abordarse”.

Este modelo de gestión de conflictos escolares busca definir, a través de un patrón estandarizado, la forma en que los conflictos deben ser abordados, el proceso secuencial que se debe seguir, la manera en que este proceso debe ser desarrollado, las herramientas pertinentes, la estructura organizativa más adecuada al fin perseguido, las instancias participantes y, fundamentalmente, el marco normativo adecuado para la promoción de tales acciones como parte de una política institucional educativa.

2.1.3. Tipos de modelos de gestión de conflictos escolares

En la escuela tradicional, el conflicto es visto como un elemento disfuncional, algo negativo que debe evitarse; razón por la cual el sistema educativo trata de regularlo, entendido como eliminarlo. De hecho, una de las principales preocupaciones de los educadores en las instituciones escolares, junto a temas netamente educativos, va ligada a la forma de evitar los conflictos y, con ello, la forma de controlar la disciplina de los estudiantes,⁴ ya que se suele asociar los mismos con la falta de disciplinamiento. Esta preocupación continua conduce a que el plantel docente y administrativo

⁴ Se considera que una forma de evitar conflictos es manteniendo una disciplina rigurosa.

le dedique mucho esfuerzo y energía a esta tarea. En definitiva, lo cierto es que ambos procuran tener la autoridad suficiente para controlar el comportamiento de los estudiantes y así garantizar un buen funcionamiento del aula y asegurar la convivencia armónica de sus miembros. Detrás de esta ansia de control, se encuentra subyacente la necesidad de asegurar una convivencia pacífica. Por ello, en esta tarea recurren a diversas estrategias, algunas de ellas estructuradas, en torno a lineamientos institucionales preestablecidos y otras de una forma más bien anárquica y desorganizada, basada en los usos y costumbres sociales y locales.

Torrego Seijo clasifica los modelos de gestión de conflictos en tres tipos: el normativo, el relacional y el integrado (citado en San Martín, 2003: 42 – 47).

a. Modelo normativo

Denominado también punitivo o sancionador, ya que a través de la sanción busca corregir la conducta catalogada como indeseable, de manera que no se vuelva a repetir. Por ello, el castigo que se aplica pretende ser una advertencia a los demás para que no hagan lo mismo. Su carácter ejemplarizador busca evitar los conflictos al interior de la escuela. Bajo este modelo la convivencia escolar está basada en una visión más bien reglamentista, esto significa que existen reglas y normas que especifican los diferentes tipos de faltas y su correspondiente sanción, todo con la finalidad de lograr un clima ordenado y disciplinado, de modo que no existan los conflictos y se favorezca el aprendizaje.

Características

- Delega el poder para gestionar el conflicto a una tercera persona neutral, quien dirige el conflicto y toma las decisiones por quienes están involucrados. Este poder de decisión recae en una figura de autoridad que puede ser: el director de la unidad educativa, los asesores de curso, los profesores o los órganos de decisión estipulados que pueden ser el Consejo Disciplinario, el Consejo Mixto o cualquier símil conformado con este fin.
- Prescribe las normas de convivencia establecidas dentro del Reglamento Disciplinario que regula las faltas, sanciones y el poder sancionador que tienen los órganos colegiados y sus operadores.
- Pone énfasis en la aplicación de la sanción y se rige por un enfoque de justicia retributiva. Este enfoque parte de la creencia de que el castigo es una retribución a la falta cometida o daño ocasionado y a la gravedad de la misma; situación que la hace moralmente aceptable.
- Determina todo un procedimiento en caso de infracción de la norma, es decir, que establece los pasos a seguirse, las sanciones, etc. En suma, por supuesto, guardando las distancias, se trata de un verdadero proceso con las características de un juicio.
- Basado en una cultura adultocéntrica, que otorga al adulto el poder de decisión sobre la vida de las niñas, los niños, los adolescentes y jóvenes.
- Se centra en la revisión de los hechos pasados y no pone interés a la relación futura.

Limitaciones

- No garantiza la eliminación de la conducta violenta, ya que no se ha podido demostrar que la sanción o el castigo sea suficiente como para que una conducta sea eliminada.

- La aplicación de la sanción genera la creencia de que el caso está cerrado; por tanto, solucionado, cuando en realidad no sucede así, pues las causas que dieron lugar al conflicto permanecen presentes, por lo que el conflicto sólo ha sido postergado.
- No propicia la reconciliación; al contrario, el castigo genera resentimiento, lo que da lugar, si no a una ruptura de la relación, cuando menos a un distanciamiento, ya que existe la sensación de haber recibido el castigo por culpa de la otra persona, algo que puede generar el deseo de venganza, materializable probablemente no en el presente, pero sí en el futuro.
- Al focalizarse en la aplicación del castigo o sanción, no genera las condiciones para la reparación de daños; por tanto, deja a las partes enfrentadas y atrincheradas en sus posiciones. La persona que ha sido afectada permanece en esta situación (de persona afectada o víctima), en tanto que a la otra persona, tampoco le brinda la posibilidad de resarcir los daños ocasionados.
- No favorece el desarrollo de la responsabilidad ni la capacidad de autorregulación, pues al ser otra persona quien determina lo que debe hacerse y el castigo que debe aplicarse, se obstaculiza al responsable hacerse cargo de sus acciones y de sus palabras.
- No ofrece otros modos de hacer frente al conflicto, esto significa que no proporciona mecanismos alternos como el uso del diálogo, el acuerdo, etc.

b. Modelo relacional

Denominado relacional porque otorga el poder de la resolución del conflicto a la relación entre las partes. Este modelo está basado fundamentalmente en el diálogo y en la buena disposición de las partes. Bajo el mismo la gestión del conflicto se realiza mediante la comunicación directa, su finalidad es evitar que el conflicto derive en crisis y en consecuencia, evitar que derive en violencia.

Características

- Pone énfasis en la relación existente entre las y los involucrados; por ello, se preocupa en lograr la reconciliación entre las partes
- Acentúa la importancia de restaurar la relación. Con este objetivo apunta hacia el resarcimiento de los daños, de manera que la parte afectada quede satisfecha y por tanto en mejor posición y disposición para dialogar.
- Promueve el diálogo y el encuentro interpersonal a través del establecimiento directo de los canales de la comunicación.
- Procura servir de modelo para que otros actúen de la misma forma.
- Ve hacia futuro y se interesa por la relación futura entre las partes.

Limitaciones

- Difícil de aplicar, ya que en general la estructura escolar no favorece el diálogo.
- Supone tiempo, energía y dedicación.
- Al ser las y los involucrados quienes directamente se interrelacionan, la actuación del centro educativo es débil.
- Exige alto grado de madurez de las partes, no trabaja las relaciones interpersonales desde un punto de vista preventivo.

- Se enfoca en la actuación directa (resolución) entre las partes sin incidir en la prevención.
- Al otorgar toda la facultad resolutoria a las partes, el centro educativo deslinda responsabilidad y participación en el tratamiento de los conflictos.

c. Modelo integrador

Denominado integrador porque busca fusionar valores relacionados con el control disciplinario en un marco democrático y participativo, así como de respeto a los derechos de las personas. Este modelo se basa en la flexibilización del modelo normativo, ya que coincide en la necesidad de que existan normas democráticas que faciliten la convivencia, y en la institucionalización del modelo relacional, debido a que considera que es importante la generación de las condiciones que favorezcan un clima de convivencia y una cultura del diálogo.

Características

- Promueve el establecimiento de mecanismos de diálogo que sustituyan los castigos de carácter autoritario, para ello es necesaria la formalización de normas claras de convivencia que sean de conocimiento colectivo y que hayan sido construidas de forma democrática y participativa.
- Estimula la capacidad de autorregulación de la conducta de manera que las partes inmersas en un conflicto aprendan a construir acuerdos, a asumir compromisos y a responsabilizarse por sus actos.
- Impulsa el resarcimiento de los daños ocasionados y consecuentemente la reparación de la relación, de modo que la relación se preserve.
- Pone énfasis en la resolución del conflicto a través del abordaje directo basado en el acercamiento entre las partes y en el aprendizaje de mejores formas de comunicación.
- Requiere la creación de un marco protector en diferentes ámbitos como ser: cambios en la currícula, mayores espacios de participación de las madres y los padres y de las y los alumnos, medidas organizativas como la creación de unidades de reacción ante el surgimiento de conflictos, etc.
- Exige contar con estructura (normas, organización, etc.) y capacidades (equipos, herramientas, etc.) que legitimen el diálogo y la participación y que propicien su implementación dentro del marco escolar.
- Ve hacia futuro y se interesa por la relación ulterior entre las partes.

Limitaciones

- Exige la existencia previa de los procedimientos para el tratamiento de los conflictos.
- Supone entrenamiento y preparación, además de una estructura organizativa propicia, como ser la conformación de los equipos de abordaje de los conflictos (equipos de mediación).
- Requiere el cambio en la lectura de los conflictos y en el abordaje de los mismos.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

Característica	Modelo Normativo	Modelo Relacional	Modelo Integrador
Tipo de procedimiento	Adversarial	No adversarial	No adversarial
Procedimiento que se sigue	Derivación a una autoridad para que tome las medidas correspondientes	Abordaje directo, las partes involucradas arreglan el conflicto, no existe participación del centro escolar	Abordaje directo, las partes involucradas arreglan el conflicto, existe participación del centro escolar
Persona(s) que resuelve(n)	Director, profesor, asesor, consejo disciplinario o algún similar	Las partes involucradas	Las partes involucradas con conocimiento y respaldo de la unidad educativa
Tipo de proceso	Basado en la aplicación de normas	Basado en el diálogo y la disposición hacia la resolución	Basado en el diálogo, la disposición hacia la resolución y en la aplicación de normas
Tipo de medidas que se asumen	Amenaza Sanción Castigo	Prevención Corrección Reparación Compensación Reconciliación	Prevención Corrección Reparación Compensación Reconciliación
Forma en que se aplican las decisiones	Imposición Persuasión	Promoción de la reflexión Promoción de acuerdos	Promoción de la reflexión Promoción de acuerdos
Resultados	Existe un ganador y un perdedor El conflicto no se resuelve y las partes no se reconcilian	Ambas partes ganan Busca la reparación de la relación y la reconciliación	Ambas partes ganan Busca la reparación de la relación y la reconciliación
Limitaciones	El castigo genera resentimiento Hay ruptura de la relación No favorece la responsabilidad ni la capacidad de autorregulación No ofrece modos alternativos de hacer frente al conflicto	De difícil aplicación ya que la estructura escolar no favorece el diálogo Supone tiempo y dedicación El centro educativo deslinda responsabilidad y participación en el tratamiento de los conflictos	Exige la existencia previa de procedimientos para el tratamiento de conflictos Supone entrenamiento y preparación Requiere el cambio en la lectura de los conflictos y en el abordaje

De los tres modelos presentados, en todas las unidades educativas que forman parte de Cultura Cívica de Paz el más empleado es el modelo normativo y existen muchas motivaciones que explican el motivo, entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Ya se cuenta con el soporte institucional requerido para aplicar el modelo normativo, cambiar involucra generar todas las condiciones para el cambio y ello requiere de recursos humanos, materiales, intelectuales, técnicos, etc., con los que no siempre se cuenta.
- Práctica de usos y costumbres, es decir que es el método tradicional de mantener el orden, finalmente, también contribuye a lo que se busca: lograr la convivencia.
- Facilidad en la aplicación. Es más fácil para todos adoptar una actitud pasiva, que conducir un proceso de transformación, que ocupa más tiempo y requiere del esfuerzo activo y colectivo de la comunidad.
- Poco interés de las y los actores involucrados. En general, se le suele restar importancia a aquellos temas que no están relacionados con los aspectos pedagógicos, por considerar que éstos últimos tienen mayor relevancia.

2.1.4. Una propuesta tipológica de los conflictos escolares

Clasificar los conflictos no es una tarea fácil. Como sostiene Redorta (2004) agrupar los conflictos por relaciones comunes es una tarea complicada, por lo que existe muy poca unanimidad al respecto. Sin embargo, este autor sostiene también que se puede hablar de dos tipos de clasificaciones: las de criterio único, que serían aquellas que incluyen “un tipo de conflictos en una categoría e imputa el resto a la contraria” (p. 91), en esta categoría entrarían las clasificaciones que hacen diversos autores como Galtung que habla de los conflictos latentes y manifiestos o Deutsch que los clasifica en constructivos y destructivos, etc. Y por otra parte, las multidimensionales, que son aquellas que toman en cuenta más de una categoría, aquí entra, nuevamente Deutsch que en otro momento los clasifica en verdadero, contingente, desplazado, de falsa atribución, latente y falso y así como él otros autores. Por ello, existe una amplia gama de clasificaciones que toma en cuenta diferentes elementos. Autores como Moore, realizan clasificaciones considerando las causas del conflicto, de esta forma, los clasifica en conflictos de las relaciones, de los intereses y las necesidades, de la información, por preferencias y estructurales. Asimismo, Martínez (2000) plantea que los conflictos en el ámbito educativo no están circunscritos a los estudiantes y por lo tanto, no se relacionan únicamente con la disciplina, aunque, según señala, tradicionalmente se la considera la principal causa para afectar la convivencia.

Considerando que el conflicto se da con sus características y con su propia dinámica, se propone clasificar los conflictos escolares de acuerdo a la esfera en que se dan, en tal sentido se pueden clasificar en:

a. Conflictos relacionados con los aspectos pedagógicos

El diccionario de Pedagogía y Psicología define a la Pedagogía como “la ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza: los conocimientos sistematizados sobre la acción educativa. En sentido

estricto, no designa más que una metodología de las prácticas educativas, que estaría integrada en las ciencias de la educación, que es la disciplina científica que, junto a otras ciencias afines –psicología, sociología y filosofía se ocupa del estudio de la realidad de la educación”. A partir de esta definición se puede señalar que los conflictos pedagógicos serían todos aquellos relacionados con la metodología, las técnicas, las herramientas, etc. empleadas por las y los educadores, pero también con lo referido a los contenidos que se imparten; estos conflictos surgen, la mayor parte de las veces debido a que el educador o educadora no adecua ninguno de estos elementos al contexto, ni a las características de las y los educandos. Así, bajo un esquema de educación tradicional se transmiten los conocimientos desligados de la vida cotidiana del estudiante, con las metodologías que no facilitan el proceso de aprendizaje, ni toman en cuenta los ritmos de aprendizaje de las y los alumnos; al contrario homogenizan al mismo, como si todos aprendieran de la misma forma y al mismo ritmo, como si tuvieran las mismas necesidades de aprendizajes, etc. Si bien, la Reforma Educativa buscó combatir esta situación, y aunque logró avances positivos, no fue suficiente, ya que aún pervive formando parte de los procesos de enseñanza, en muchos casos tan fuertemente como antes de su implementación.

b. Conflictos relacionados con la gestión/organización

La escuela, como estructura organizacional, reproduce a nivel micro las estructuras que se dan a nivel macro, por ello su organización se relaciona con aspectos referidos a la forma en que está estructurada, básicamente (para citar algunos), los estamentos, la política institucional y la normativa. En cuanto a los estamentos, la organización jerárquica determina diferencias entre los diversos actores del centro educativo, así existen diferentes roles y obligaciones para cada uno. En general, en esta estructura jerárquica, la o el estudiante siempre queda en situación de desventaja lo que hace que a momento de tratar los conflictos se realice desde una situación de desbalance de poder, en la que sale. En cuanto a la política institucional, la escuela no siempre es uno de los espacios más democráticos, más al contrario tiene mucho de autoritaria,⁵ favorece a esta práctica, la cultura adultocéntrica predominante, que confiere al adulto el poder de controlar al niño, niña, adolescente y joven; de exigirle respeto, sumisión y obediencia; de tener la razón por ser quien tiene la experiencia y el conocimiento que el niño, adolescente y joven no tienen; etc. En cuanto a la normativa, esta por lo general va únicamente dirigida a regular (controlar, castigar) la conducta del estudiante, no así la de las otras y otros miembros que son parte de la comunidad educativa; con este fin se les impone el poder punitivo, “supuestamente”, en aras de corregir, su mala conducta o su conducta disruptiva.⁶

c. Conflictos relacionados con la disciplina y el orden

Son tal vez los más frecuentes o por lo menos, los que les quitan el sueño a las autoridades escolares y a los profesores. Tienen que ver con las conductas disruptivas que se manifiestan dentro el aula y dentro la escuela, las cuales no son necesariamente violentas o agresivas. Se trata de comportamientos que impiden o entorpecen el normal desarrollo de una clase, el trabajo del maestro o maestra y el de las y los demás estudiantes; algunas pueden ser totalmente inofensivas, en

5 Esto no significa que no existan dentro este espacio autoritario algunas prácticas democráticas, como la elección de centros de estudiantes, de delegados de cursos, etc.

6 Cabe hacer notar la connotación negativa que se le ha asignado a este término.

tanto, otras pueden ser abiertamente hostiles. Entre estas conductas tenemos: los retrasos, los clichés, las provocaciones, las risas, las burlas, los insultos, la desobediencia, las impertinencias, la mala educación, etc. dirigidas, básicamente, a otros u otros alumnos o a las y los profesores, conductas que tienen como efecto la pérdida de tiempo que ocasionan y que incide en el tiempo que se le asigna a la enseñanza y al aprendizaje, pero que también repercute a nivel psicológico en la persona o las personas afectadas. Investigaciones efectuadas en este ámbito han encontrado que una de las principales causas para que se susciten este tipo de conductas, se relaciona con la metodología de enseñanza aplicada por algunos educadores, con la didáctica. Por otra parte, Freiberg (1998) ha comprobado por estudios realizados, que este tipo de conductas incide en el ausentismo escolar de parte de la persona que es víctima de esta conducta, sea alumno o profesor.

d. Conflictos relacionados con las relaciones

Son aquellos que se originan por la interacción que se da entre los diferentes actores de los centros educativos. Al ser la escuela una organización que alberga a personas que se interrelacionan es lógico pensar que los conflictos de relaciones tengan cierta frecuencia. Este tipo de conflictos se deben a percepciones equivocadas, a estereotipos que se establecen, a conductas negativas y repetitivas que luego derivan en emociones negativas que experimentan las partes, las que a su vez tienen que ver con los diferentes estilos de personalidad. En este tipo de conflicto el rol que juegan las emociones es muy fuerte, a veces mucho más que los aspectos sustantivos relacionados con los intereses y las necesidades, lo que hace que se queden en el plano de las posiciones.

e. Conflictos relacionados con el rendimiento académico

Luego de los conflictos por indisciplina son los que le siguen en orden de importancia. Una de las mayores preocupaciones compartidas por todos los demás estamentos de los centros escolares se refiere al rendimiento académico de las y los estudiantes. Las causas para el bajo rendimiento académico pueden ser diversas y van desde las que se relacionan con la falta de organización del estudiante que no cumple con sus deberes escolares, con los problemas familiares que repercuten en la motivación, con las dificultades de aprendizaje, metodologías de enseñanza y uso no adecuados de recursos, etc.



3. El punto de partida

3.1. Algunos resultados obtenidos

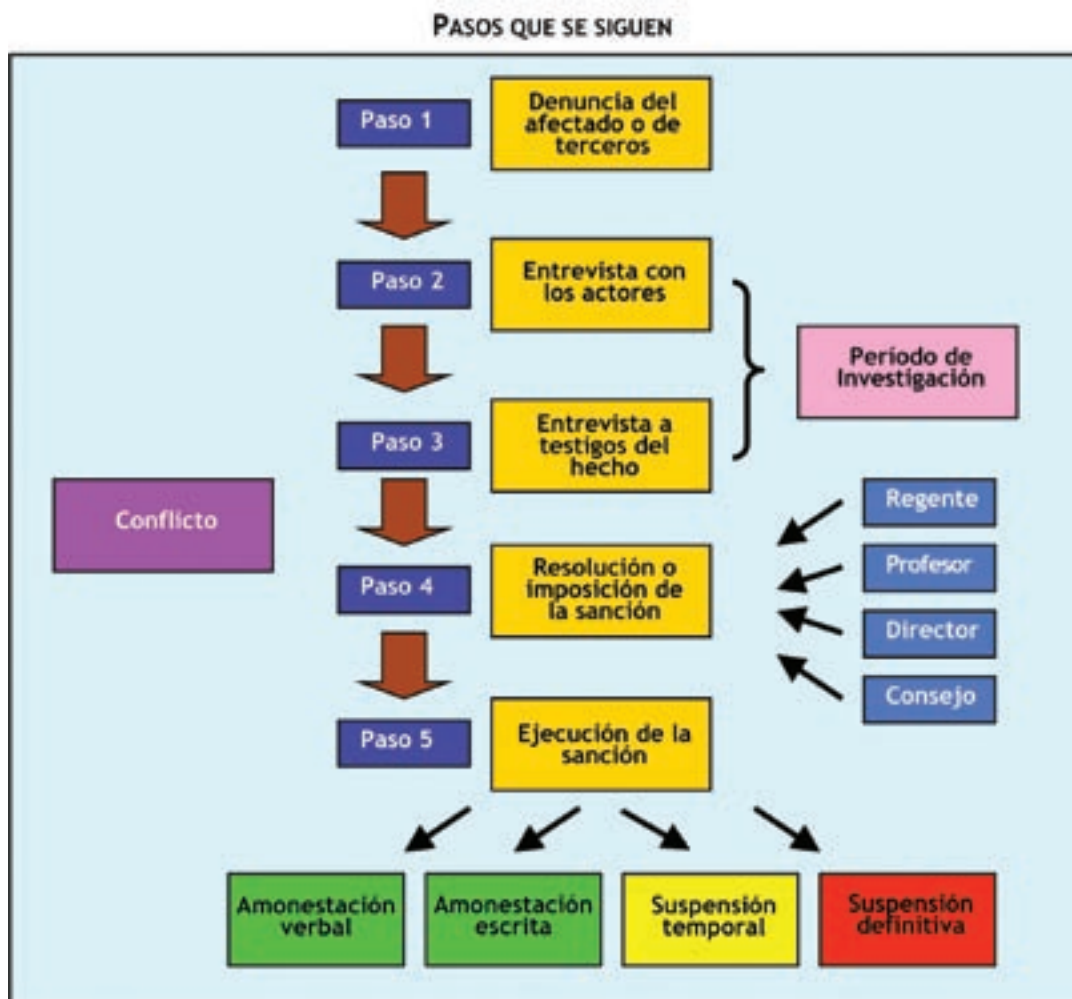
3.1.1. Vigencia del modelo normativo

Para la elaboración del Modelo de Gestión de Conflictos Escolares, se parte del trabajo realizado en una primera fase que significó la recolección de la información. Por ello, se retoman algunos resultados obtenidos y presentados en el documento de información recolectada sobre los modos de resolver conflictos en las unidades educativas del proyecto Cultura Cívica de Paz en Llalagua y Tarija. De esa fase uno de los hallazgos más significativos, fue que los resultados evidencian la vigencia del modelo normativo punitivo en la totalidad de las unidades educativas contrapartes. No obstante, es bastante llamativo que un alto porcentaje de los estudiantes 38% desconoce cuáles son las conductas pasibles a sanción y el 32% señala que conoce algunas, lo que sumadas da un 70%, queda claro que en las distintas unidades educativas no se difunden los reglamentos disciplinarios, entre la población estudiantil, esto es aún más evidente en el caso de los niños quienes desconocen totalmente la existencia de reglamentos y más aún de las conductas que se pueden sancionar. En algunos casos el personal docente y administrativo de las distintas unidades educativas señala que se da a conocer el reglamento vigente, mediante lectura, a inicios de gestión. Sin embargo, en la mayor parte de los casos se reconoce que esto no ocurre.

Este modelo, como se menciona en líneas precedentes, se identifica por su carácter ejemplarizador y por la aplicación de las normas en las que se especifican las conductas sancionables, sin embargo, queda claro por lo mencionado anteriormente que existe desconocimiento por parte del estudiantado de esto. Asimismo, bajo este modelo se parte de la premisa de que las conductas de indisciplina afectan la normal convivencia escolar. Por ello, se trata de evitar las mismas a través de su control, razón por la cual se crean las normas. A partir de la evidencia que el modelo normativo es el que aplica para la regulación de la convivencia. Se encontró que los distintos reglamentos internos o disciplinarios, no tienen claramente especificadas las conductas que son pasibles a sanción, algunas incluyen un catálogo de conductas, en el que por lo general no se definen las mismas. Por otra parte, tampoco explican claramente cuál es el procedimiento que se sigue para la aplicación de la sanción y pudo identificarse que la persona que aplica la sanción varía de acuerdo

a la gravedad del conflicto, pudiendo ser el regente o la regenta, el profesor o profesora de aula, el asesor o la asesora de curso, el director o la directora del establecimiento, el Consejo Disciplinario, etc.; esta es una práctica que no está especificada en ninguno de los reglamentos, lo cual en algunos casos da lugar a la aplicación discrecional de la regla.

Bajo este modelo, quien dirime el conflicto usualmente es una tercera persona neutral, quien decide la sanción a aplicar o las medidas a ser cumplidas por los involucrados. Otro aspecto importante fue la identificación de que en las distintas unidades educativas tanto de Llalagua como de Tarija, en aquellos casos de conflictos denominados gravísimos, existe la participación de un Consejo denominado Disciplinario en algunos casos o Mixto en otros. Este Consejo tiene la característica de estar conformado por representantes de todos los miembros de la comunidad educativa: director/a, profesores/as, padres/madres de familia y estudiantes. A continuación se muestra un esquema sobre el camino o ruta crítica que se da en casos de conflictos.



3.1.2. Tipo de conflictos que se sancionan

El diagnóstico realizado en la primera fase permitió identificar que los conflictos que más se sancionan en sus unidades educativas son: los relacionados con la disciplina, los relacionados con el rendimiento académico y los de organización.

- Conflictos relacionados con la disciplina. Se vinculan con la conducta y en esta categoría se encuentran las peleas, la violencia física y verbal entre estudiantes, proferir malas palabras, consumo de drogas y/o bebidas alcohólicas o asistir a clases en estado de ebriedad o drogado, falta de respeto a algún profesor, daño a la propiedad pública, cuando se causa un destrozo a la escuela, o a la propiedad privada, cuando el daño es a la propiedad de otro miembro de la unidad educativa). En general esta categoría es aplicable más a los estudiantes, aunque en algunos casos también se aplica a los profesores y al personal administrativo.
- Conflictos de rendimiento académico. Tienen relación con el incumplimiento de los deberes y están vinculados a la irresponsabilidad en el cumplimiento de los trabajos escolares. En esta categoría sólo se considera como falta el incumplimiento del estudiante.
- Conflictos de organización. Tiene que ver con la no participación en las actividades en beneficio del establecimiento ya sean de recaudación de fondos o de trabajo comunitario, en general se asocian más a las obligaciones de los padres y las madres de familia. El incumplimiento a estas determinaciones, generalmente se sancionan de manera pecuniaria, de acuerdo a lo estipulado en reunión de asamblea.

Como puede deducirse de lo expresado, en general, los establecimientos sancionan los conflictos relacionados con la conducta o indisciplina de los estudiantes. Sin embargo, no suele ocurrir lo mismo con otros miembros de la comunidad educativa, ya que las sanciones que se les aplica suelen ser sólo enunciativas o menos duras que las fijadas para los estudiantes.



Las sanciones que se aplican van en función de la gravedad del caso; por tanto, éstas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Llamada de atención verbal, se aplica en casos leves y cuando se trata de la primera vez. Entre las faltas que dan lugar a este tipo de amonestación está, el llegar retrasado al establecimiento, asistir sin uniforme, faltar sin licencia.
- Llamada de atención escrita o memorándum, se aplica en casos leves y cuando se trata de reincidencia, proferir insultos a otro compañero, peleas en el aula o establecimiento.
- Suspensión temporal, aplicable en casos graves. El número de días se determina en función a la falta. El tipo de faltas que dan lugar a este tipo de sanción son: daño a los predios de la unidad educativa, portar armas cortopunzantes y/o de fuego, llevar bebidas alcohólicas o drogas al establecimiento, proferir insultos a alguna autoridad educativa (director, profesor o administrativo), fumar en las aulas o dentro el colegio. En general también son aplicables si se trata de la primera vez.

- Suspensión definitiva o declaración de no aceptación para la siguiente gestión. Se aplica en casos gravísimos como ser: asistir a clases en estado de ebriedad o drogado, faltar el respeto al personal docente y/o administrativo de manera grave y/o reiterada, cometer actos reñidos contra la moral y las buenas costumbres.

Asimismo, cabe hacer notar que los dos últimos tipos de sanciones son más aplicables en las escuelas de secundaria, para el caso de primaria en cuyo caso las sanciones son más blandas porque las faltas también lo son. Sin embargo, se debe también resaltar que en primaria ocasionalmente se presentan faltas graves, particularmente en estudiantes de primaria superior.⁷ En todos los casos estos actos se toman en cuenta como antecedente y se consideran a inicios de la gestión para determinar si se admite al estudiante o no. En general, se constata que estas sanciones no están definidas con claridad, algunas unidades educativas no tienen establecidas las faltas a ser sancionadas, ni tampoco las diferentes gradaciones, en ninguno de los casos se tienen estipuladas sanciones similares para el personal docente y administrativo. Finalmente, en todos los casos se realiza un seguimiento para evitar la reincidencia. Todo esto siempre, más aplicable al caso de los estudiantes de secundaria o de primaria superior.

7 Primaria superior comprende los cursos de 6° a 8°. Los estudiantes de niveles inferiores, manifiestan faltas consideradas leves (se considera falta grave asistir a clases drogado o en estado de ebriedad o consumir drogas o bebidas alcohólicas al interior de la unidad educativa o en un radio de 300 mt. de la misma.

4. Propuesta de modelo de gestión de conflictos escolares

4.1. Líneas generales de actuación para la implementación de un MGCE

La escuela como institución, además de ser un espacio de aprendizaje académico en el que se adquieren conocimientos, es también un espacio de relacionamiento, en el que los estudiantes aprenden a relacionarse con otros y a convivir. Esta característica la convierte en un espacio idóneo para el aprendizaje de formas de interacción más positivas y constructivas que contribuyen a que la vida escolar sea fuente de aprendizajes de vida y para la vida. El hecho de que un establecimiento tenga un modelo que le señale la forma de resolver sus conflictos le da muchas ventajas. En la presente sección se presentan los lineamientos generales para la construcción de un modelo de la gestión de los conflictos que debe ser construido de forma colectiva con la participación de los miembros de la comunidad educativa y validado por la misma instancia.

Luego de un proceso de reflexión respecto a la forma de encarar la conflictividad que se presenta en el ámbito escolar, la presente propuesta parte de la premisa de que el abordaje debe comprender diferentes tipos de acciones. En tal sentido, se plantea la realización del abordaje a partir de dos líneas de acción: prevención e intervención.

4.1.1. Prevención

En esta línea entran todos aquellos procedimientos, estrategias y políticas puestas en marcha para abordar un conflicto antes que estalle o llegue a confrontación violenta. A través de la prevención se busca desarrollar un conjunto de acciones que tiendan a procurar que en caso de que un conflicto se manifieste, evitar que escale hasta que se dé una situación de violencia o que reaparezca.

Por ello, apunta a la intervención en las fases más tempranas del conflicto con la finalidad de eliminar las fuentes de tensión. Desde esta línea se propone seguir las siguientes etapas:

a. Sensibilización

La implementación de un MGCE requiere de forma previa la sensibilización. Esto supone que toda la comunidad tome conciencia respecto a la importancia de su rol y de una disciplina enmarcada en los principios democráticos y regido bajo el principio de igualdad. Eso significa que se compartan creencias con relación a la finalidad del mismo. Por ello, conviene sensibilizar a la comunidad educativa sobre la necesidad de unas relaciones más satisfactorias y de la resolución positiva de los conflictos. Por otra parte, supone informar de forma clara y sencilla sobre el peligro de la violencia, sobre la necesidad de combatirla y sobre la manera de hacerlo.

b. Organización y gestión de la unidad educativa

Que tiene como finalidad la promoción de una convivencia positiva, que garantice el desarrollo integral de la persona, basado en el compromiso y desarrollo social. Por ello, la organización y el funcionamiento del centro escolar debe adecuarse a aquellos principios, que permitan el respeto a la libertad personal, la participación democrática, el derecho a la libre expresión, el derecho a disenter, el trato igualitario, etc. por lo que deben diseñarse estrategias que propicien aquello.

En este marco, estos principios y estrategias deben introducirse en los planes educativos y la currícula, ya que todo el ámbito educativo deber ser propicio a la finalidad perseguida. Asimismo, se debe insertar en la política institucional las formas de afrontamiento al conflicto; esto supone la elaboración de reglamentaciones de carácter participativo donde todos tengan derecho a voz y voto, que dé lugar a que todos sean tratados por igual sin distinciones (estudiantes, personal docente y administrativo, madres y padres de familia). Por otra parte, las mismas deberán dar lugar a la definición de las conductas que deben y no deber ser sancionadas, así como los órganos encargados de aplicar la normativa vigente, aspecto que debe quedar estipulado en la reglamentación.

c. Organización y gestión del aula

Debido a que el aula es el espacio en el que se ponen de manifiesto los valores y principios imperantes en la comunidad, se debe consensuar previamente cuáles serán los valores que se promoverán (estos valores deben provenir de la currícula); por ejemplo, si se decide que la cooperación es uno de los valores que se debe promover todas las actividades desarrolladas deben apuntar hacia este fin, esto significa dejar de lado las actividades que involucren competencia, entre compañeros, así ésta tenga fines “nobles”. El aula como lugar en el que se ponen en práctica las formas de interrelación promovidas colectivamente por la escuela, debe ir en armonía con lo que se haya definido dentro este proceso. Este aprendizaje sobre formas de interrelación, debería comprender la realización de simulaciones; es decir que la y el estudiante ejercite formas pacíficas de la resolución de los conflictos. Por tanto, el aula debería servir como laboratorio de aprendizaje al ser un espacio en el que la o el estudiante practique cómo actuaría si tiene un conflicto con un compañero.

Estos son elementos fundamentales en el proceso de enseñanza y aprendizaje y deben estar también relacionados con el objetivo final. Por ello, se hace necesario definir los lineamientos que guíen esta labor y que respondan a las necesidades y los requerimientos de sus miembros. Todo este trabajo debe efectuarse de manera cooperativa y con la participación comprometida de todos.

Por ello, con el afán de favorecer la convivencia pacífica y la resolución positiva de los conflictos, se debe promover la enseñanza de los derechos y de los deberes, el autocontrol, la responsabilidad, el desarrollo de la autonomía, de la empatía y habilidades sociales, etc.

d. Formación de los profesores y estudiantes

Que responde a la necesidad de contribuir al desarrollo de las capacidades y la generación de las habilidades que permitan la gestión pacífica de conflictos, esto involucra la formación en temas relacionados como el análisis de los conflictos, la comunicación constructiva, la capacitación en resolución de los conflictos, negociación, mediación, etc., todo con la finalidad de contribuir al manejo conceptual de estos contenidos, pero fundamentalmente con el objetivo de lograr la instrumentalización de estos conocimientos. Asimismo, desde otra dimensión, la formación también debería comprender la capacitación para la elaboración de los diseños y planes operativos que permitan incorporar el tema en las actividades de aula, en las actividades extracurriculares y en toda actividad que se realice en la unidad educativa.

Con el fin de reforzar las actividades de la formación se debería considerar la elaboración de material de apoyo que contribuya a reforzar la capacitación y que sea de acceso libre para los y las involucradas.

e. Investigación

Esta línea plantea la realización de estudios, al interior de las escuelas, dirigidos a investigar el estado de la conflictividad dentro de la unidad educativa, con la finalidad de conocer por ejemplo el número de los conflictos que se presentan al año, de qué forma son resueltos bajo mecanismos formales y no formales, cuáles son las causas más frecuentes de conflictos, quiénes son los actores más recurrentes, de qué forma se resuelven, etc. Estas investigaciones podrían aportar luces respecto al camino a seguir para prevenir conflictos, pero a la vez para conocer más de ellos y de la forma en que repercuten en el ámbito educativo.

4.1.2. Intervención

Bajo esta línea entrarían todas aquellas acciones dirigidas a tomar parte en el asunto una vez que el conflicto se presenta. Esto significa que como unidad educativa proporciona a las y los miembros de la comunidad todos los mecanismos que contribuyan a resolver los conflictos de una forma pacífica, procurando los medios para que no escale, para manejarlo al inicio y evitar que derive en violencia, creando todo un soporte institucional que respalde aquello, el cual se materializa en la existencia de espacios creados para ello, como ser mediante la conformación de equipos de mediación y otros mecanismos que contribuyan a la gestión del conflicto.

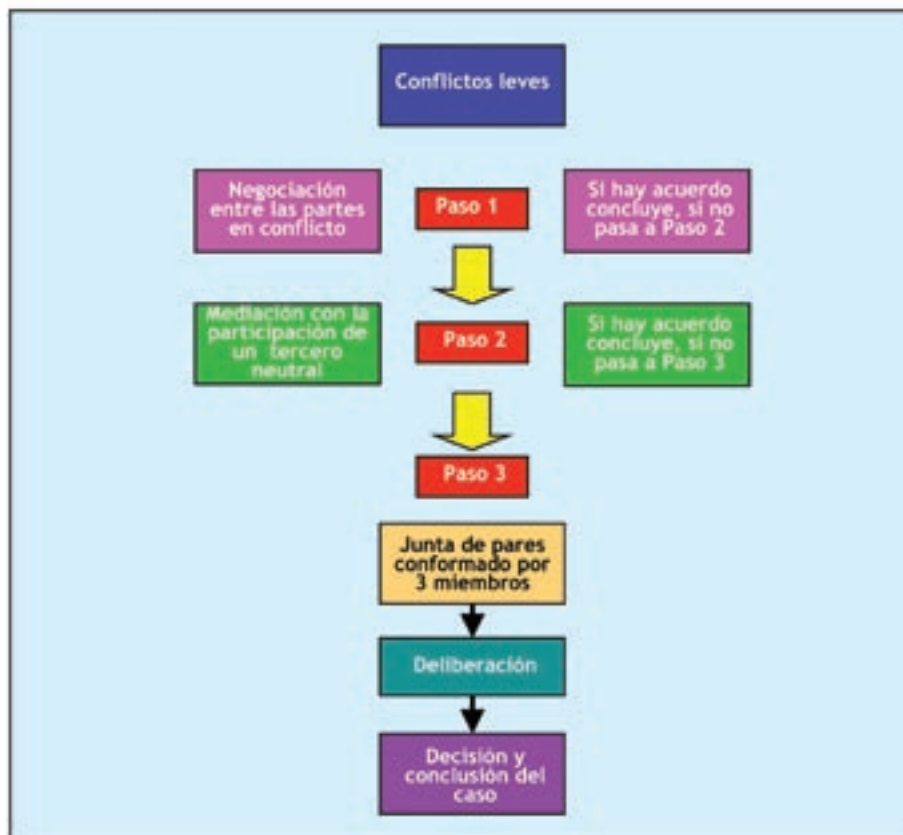
Tomando en cuenta este aspecto a su vez es necesario hacer notar que estas acciones deben ser diferenciadas de acuerdo a las y los actores involucrados, ya que no es lo mismo cuando involucra a pares, como es el caso de los conflictos entre estudiantes o entre profesores, que cuando los involucrados son disímiles, como el caso de los conflictos entre un maestro y un alumno o entre un profesor y un padre de familia, etc. A partir de esta consideración se propone la siguiente forma de tratamiento.

a. Tratamiento de los conflictos entre pares

Cuando hablamos de los conflictos entre pares nos referimos a los conflictos que se presentan entre los actores que sin ser iguales tienen las mismas características, debido a que pertenecen al mismo estamento escolar y por tanto tienen similares niveles de poder.⁸ Entran en esta categoría los conflictos entre estudiantes, entre profesores, entre padres de familia. Es importante dentro de este MGCE que se generen las condiciones para que sean las y los mismos involucrados quienes encuentren las soluciones a sus conflictos (negociación) y en aquellos casos en que no puedan hacerlo de manera directa, que tengan la posibilidad de recurrir a terceros iguales que ellos (mediación), con formación y con la capacidad para contribuir a la solución, de modo que salga de las mismas partes involucradas, esto contribuirá a la capacidad auto compositiva y de desarrollo personal. Los terceros neutrales deberán ser personas que hayan sido formadas en el procedimiento y tengan la habilidad para desarrollar procesos de mediación.

Y, finalmente, sólo en aquellos casos donde esta instancia tampoco funcione, se debería recurrir a un mecanismo posterior con poder de decisión que dirima el conflicto (junta de pares), pero que lo haga procurando el relacionamiento entre las partes y la reparación de la relación. A continuación se presenta el gráfico que resume esta forma de intervención en el caso del conflicto entre pares.

1ra. Propuesta de intervención en conflictos entre pares



Basado en Salm, Randall: "La solución de conflictos en la escuela".

8 Es importante señalar que este elemento referido a la similitud de poder se relaciona con el hecho de que al pertenecer al mismo estamento están en situación de igualdad y no se encuentran subordinados a la relación jerárquica que por ejemplo es evidente entre un estudiante y un maestro o entre el director y un padre de familia, casos en los que si existe una relación de poder de uno con relación al otro, que puede ser que no sea ejercida, pero que es latente.

Este modelo se aplicaría a los conflictos leves, como cuchicheos, amenazas, burlas, insultos, provocaciones, peleas, rumores dañinos, acusaciones, malos entendidos, amistades deterioradas, quejas e incumplimiento de deberes. Para ello, será importante determinar previamente y de forma específica cuáles son conflictos leves, cuáles graves y cuáles gravísimos.

Para los conflictos graves se propone la aplicación del modelo basado fundamentalmente en el arbitraje, eso significa que en una primera instancia se recurriría a la junta de iguales la que sería la instancia encargada de tomar una decisión sobre el conflicto aplicando alguna sanción, a la vez que ayuda a las partes a resolver su conflicto. Sin embargo, si en esta instancia no se soluciona el conflicto se pasaría a una segunda instancia compuesta por un comité escolar en el que participan la dirección, un representante de los estudiantes, un representante de los maestros, un representante de los padres de familia, debido a que se trata de un número par de integrantes, en caso de empate, la dirección deberá abstenerse de emitir su voto. Este comité escolar sería el encargado de tomar las decisiones y de aplicar las sanciones también. El gráfico que se presenta a continuación resume los pasos seguidos:

2da. Propuesta de intervención en conflictos entre pares

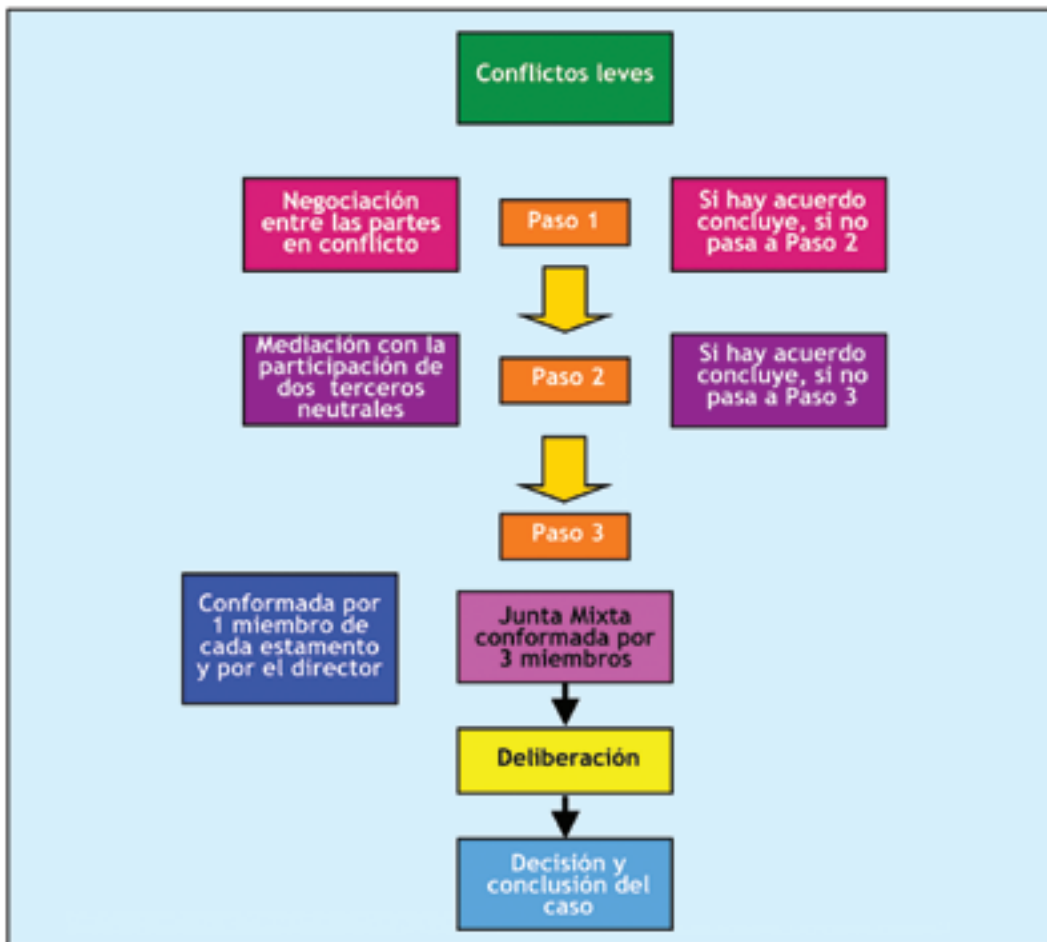


b. Tratamiento de los conflictos entre no pares

Los conflictos entre no pares o mixtos son aquellos que se dan entre distintos miembros de la comunidad educativa, es decir, entre personas que no pertenecen al mismo estamento. En este caso, al igual que en el conflicto entre pares se iniciará con la negociación directa entre las partes

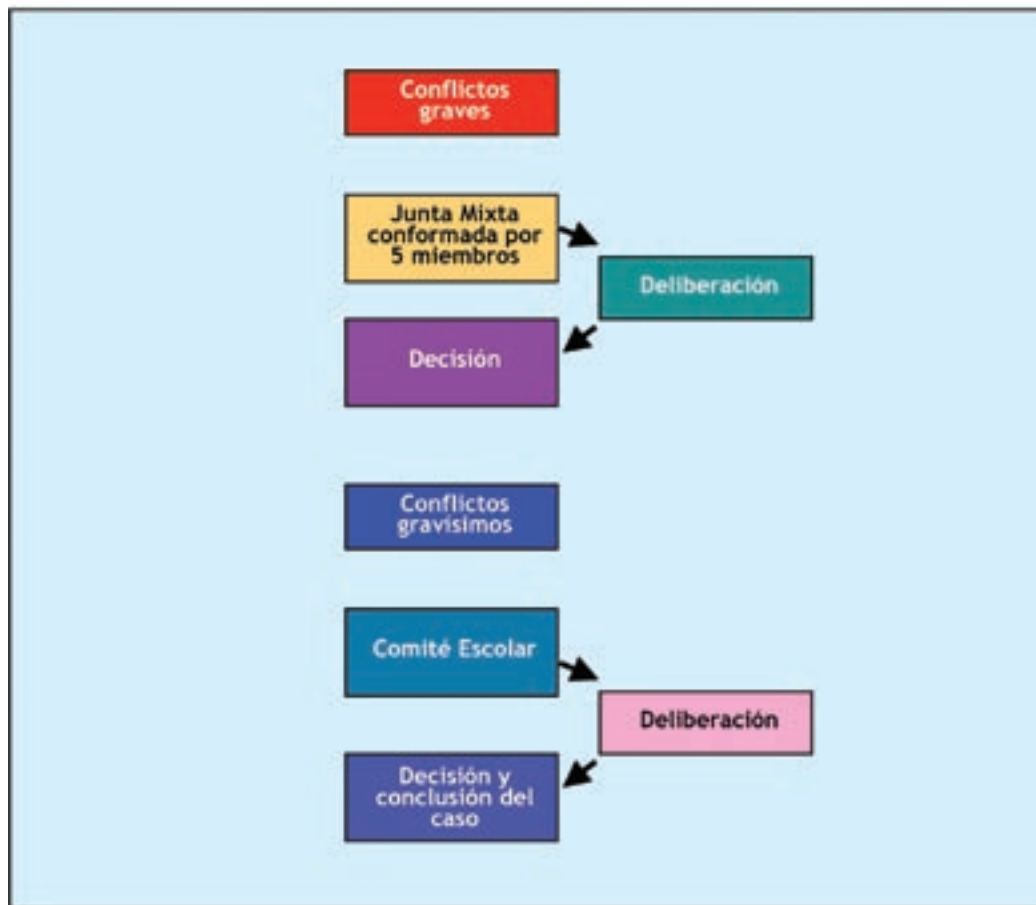
involucradas. Sin embargo, el establecimiento debe procurar asegurar que la persona que tiene más poder, en función de su posición jerárquica no haga uso del mismo, pues la negociación podría ser desequilibrada. Si el conflicto no se soluciona mediante la negociación pasaría a mediación. En este caso los equipos de mediadores estarán integrados por dos personas, cada una perteneciente al estamento de cada una de las partes. Si en esta instancia tampoco funciona pasará a la junta mixta que será la instancia que dirima el conflicto. El gráfico presentado a continuación resume esta forma de intervención. Este modelo también se aplicaría a los conflictos leves.

1ra. Propuesta de intervención en conflictos entre no pares



Para los conflictos graves se propone la aplicación del modelo que viene a continuación:

2da. Propuesta de intervención en conflictos entre no pares



Como se señaló al inicio ésta es una propuesta que debe de todos modos trabajarse de forma colectiva con la comunidad educativa y adecuarla a las características del establecimiento. La elaboración del MGCE supone la organización de un conjunto de elementos e involucra la consideración de distintos aspectos; por tanto debe responder a una intervención sistémica que comprende:

- La implementación de una currícula con enfoque de cultura de paz.
- La elaboración de planes operativos que incluyan el tema en las actividades curriculares y extracurriculares.
- La formación de estudiantes, maestros y padres de familia en negociación, mediación, arbitraje, comunicación constructiva, análisis de conflictos, etc.
- Construcción colectiva de reglamentos que regulen la convivencia de todos los miembros de la unidad educativa y validación de los mismos.
- Acompañamiento a los procesos de mediación y de arbitraje tanto en los conflictos entre pares como en los mixtos o entre no pares.
- Seguimiento a los acuerdos establecidos y al trabajo efectuado por los terceros neutrales, lo cual también significa formación permanente.
- Finalmente, es importante también que la unidad educativa facilite los medios necesarios para la reconciliación entre quienes estuvieran en el conflicto de modo que las relaciones se restauren. No se trata tan sólo de llegar a los acuerdos, sino fundamentalmente de mejorar las relaciones. Eso es algo que se debe tener en cuenta cuando se diseñe el modelo aplicable.

Anexos

1. Sistemas de Resolución de Conflictos: Métodos Alternativos de la Resolución de Conflictos (MARC)

En el marco del MGCE, se propone abordar los conflictos de una manera pacífica, recurriendo a los mecanismos alternativos de resolución de conflictos. En este marco, cuando surge un conflicto las personas involucradas pueden afrontarlo de forma violenta o no violenta. Las formas violentas se caracterizan por la confrontación, en la que una de las partes busca imponer su criterio a costa de la otra. Las partes involucradas se ven como adversarias, por lo que hacen todo por ganar y que su oponente pierda. Esta forma de resolver los conflictos ocasiona un grave deterioro de las relaciones y en casos más graves puede llevar al rompimiento de la misma. Pero, además de ello, puede afectar en otros ámbitos, lo cual lejos de contribuir a resolverlo agrava el conflicto. La pelea, la burla, el insulto, la venganza, la amenaza, la denigración, son formas violentas de resolver un conflicto. Por el contrario, las formas no violentas se caracterizan por buscar preservar la relación y en aquellos casos en que ésta ha sido afectada, procuran restaurar la misma a través de la reparación de los daños de forma que la relación se reconstruya y las partes se reconcilien. Cuando las personas utilizan formas no violentas para la resolución de conflictos buscan fundamentalmente mejorar la comunicación, utilizan el diálogo como principal herramienta en la búsqueda de las soluciones, se esfuerzan por ser colaborativos a pesar de lo dificultoso que pueda ser, tratan de buscar acuerdos que sean mutuamente satisfactorios. En síntesis, podemos decir que la utilización de formas no violentas en la resolución de los conflictos implica un compromiso activo de parte de las personas por hacer uso del diálogo, representa una actitud ante la vida y supone un continuo esfuerzo por evitar el uso de la violencia.

La negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje son formas no violentas de resolver los conflictos y se conocen también como los métodos alternativos de resolución de conflictos (MARC). A continuación estudiaremos cada uno de ellos, profundizando la negociación y mediación.

1.1. Negociación

Este método es el más simple y flexible en cuanto a su procedimiento, ya que son las mismas personas interesadas quienes voluntariamente se acercan para hablar de su conflicto, buscar puntos de coincidencia. En aquellos casos en que estas personas carecen de las habilidades para hacerlo directamente o cuando alguna de ellas se encuentra en situación de desventaja o desequilibrio de poder con relación a la otra persona, pueden recurrir a alguien que actúe como su representante y vele por sus intereses. La negociación esencialmente es:

“Un proceso de comunicación, en el que las personas hablan sobre sus diferencias y buscan alcanzar una decisión conjunta que le ponga fin a aquello que les afecta”

De todos los MARC, la negociación es uno de los procedimientos más informales y el más practicado cotidianamente, ya que las personas continuamente nos encontramos negociando en diversos ámbitos. Uno de los principales requisitos para su puesta en práctica es la predisposición de las partes. Sin embargo, existen diferentes formas de negociar las que tienen que ver con los objetivos que se persiguen, lo que se espera de la negociación y cuánta importancia se le asigna a la relación entre las partes.

1.1.1. Condiciones para negociar

A pesar de la sencillez de este procedimiento, es necesario que previamente se generen las condiciones para poder negociar. En tal sentido, es importante que de inicio se tomen en cuenta los siguientes factores:

a. La predisposición

Se refiere a la voluntad que tienen las partes para buscar soluciones y trabajar de manera colaborativa. A mayor predisposición de los involucrados, mayor facilidad para negociar y mejores resultados. Por otra parte, la predisposición de las partes está también influida por el contexto.

b. El contexto

Que se relaciona con la forma en que el entorno favorece o entorpece el proceso; por ejemplo si en una unidad educativa se cree que la negociación es la forma óptima para resolver los conflictos y todos confían en este procedimiento, será más fácil para quienes tienen un conflicto elegir este método; en cambio si para el resto es sólo una pérdida de tiempo, será muy difícil creer que la negociación va a ayudar.

c. La situación

Que se refiere al conflicto en sí mismo y a la forma en que los hechos se han planteado. Tiene relación directa con la necesidad que existe de resolver el mismo, ya que mientras mayor sea la urgencia por resolver el conflicto, mayor predisposición habrá para buscar soluciones.

1.1.2. Estilos de negociación.

a. Negociación basada en posiciones

Llamada también competitiva, es un estilo de negociación negativo, busca satisfacer de manera inflexible las posiciones particulares sin explicar las razones y sin tomar en cuenta los intereses de los otros. Para comprender mejor este estilo de negociación realizaremos un ejemplo que nos ayude a comprender mejor el tema.

Juan y María son hermanos y se encuentran en la cocina disputándose las tres últimas naranjas que quedan, ambos las desean y quieren obtenerlas. Luego de un rato de estar discutiendo, acuerdan sentarse a negociar. Recordemos que las posiciones son las exigencias que hacen las partes; en este caso, si Juan y María negocian en base a posiciones, cada uno de ellos podría decirle que no piensa darle las naranjas e intentar quitársela al otro, podrían hacer uso de la fuerza, en cuyo caso ganaría quien sea más fuerte, podría amenazar al otro con contar algo que nadie más sabe. Como se puede apreciar en el ejemplo, lo que cada uno de los hermanos intenta es quedarse con las naranjas sin importarle que exista otra persona que también desea lo mismo.

El estilo de negociación basado en posiciones presenta múltiples inconvenientes que se pueden agrupar en dos categorías:

Conduce a resultados pobres o a ningún resultado

Esto se hace evidente en el caso de la controversia por las naranjas, en el cual es justamente el planteamiento por posiciones lo que evita que las partes busquen soluciones de beneficio mutuo.

Contribuye al deterioro de las relaciones entre las partes

Debido a que con frecuencia, para conseguir lo que se quiere se recurre a las conductas violentas como la amenaza, el chantaje, la burla, el insulto, la denigración, etc. Todas estas situaciones, deterioran la confianza y la relación entre las partes.

La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa. El acuerdo se hace más difícil por lo que retarda cualquier tipo de acuerdo. Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitará para descubrir si un acuerdo es posible o no. La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades y la tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, puesto que cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición.

b. Negociación basada en los intereses

Denominada también cooperativa, este tipo de negociación se empeña por atender conjuntamente las necesidades de cada una de las partes y satisfacer sus intereses mutuos. A diferencia de la anterior en lugar de argumentar a favor de una única posición, en ésta los negociadores buscan una variedad de alternativas que satisfagan todos los intereses. La negociación basada en los intereses indaga y amplía las zonas de posible acuerdo sobre los intereses entre las partes. A esta acción de indagar y construir áreas de posibles acuerdos se la denomina “crear valor”. Se trata de

una acción que sólo es posible a partir de la formulación de los intereses. Sólo así se construirán de forma creativa, múltiples objetivos y opciones, algunas de las cuales servirán tanto a los intereses de uno como a los del otro negociador.

La negociación basada en los intereses, parte de la importancia de la relación. En vez de arrancar hablando sobre las soluciones. Las partes primero hablan sobre las necesidades de cada quien y luego buscan encontrar las soluciones que las satisfagan. Entre las actitudes que resaltan en este tipo de la negociación está el hecho de que la relación es importante, se buscan formas de satisfacer las necesidades de modo que todos ganen, se trata de cooperar y compartir el problema cómo algo que demanda una solución, se tiene claro que pueden existir varias posibles soluciones.

1.1.4. Elementos de la negociación

Fisher, Ury y Patton señalan que existen siete elementos clave en un proceso de negociación los cuales se deben tener en cuenta para lograr mejores resultados. A continuación se presentará cada uno de ellos:

a. Las alternativas

Son los recursos o las posibilidades de que dispone cada una de las partes en caso de que no se llegue a un acuerdo. Por ejemplo, si los estudiantes se encuentran negociando con el profesor de matemáticas para cambiar la fecha de un examen ya que ese mismo día tienen examen de lenguaje y además deben entregar un trabajo en química. Si no diera resultado la negociación con el profesor de matemáticas, tienen como alternativa negociar con el profesor de lenguaje para que se cambie la fecha de ese examen; tienen también como alternativa negociar con la profesora de química para fijar nueva fecha de entrega del trabajo; otra alternativa es recurrir al director para que él converse con los distintos profesores de manera que cada uno fije fechas distintas para los exámenes y el trabajo, etc.

Es importante tener presente que el propósito de una negociación no siempre es llegar a un acuerdo, sino satisfacer los intereses.

b. Los intereses

Es lo que las partes desean y quieren lograr. Para identificar los intereses es necesario diferenciarlos de las posiciones ya que detrás de las posiciones siempre están los intereses y detrás de éstos están las necesidades reales.

Las posiciones son las exigencias que realizan las partes, por ejemplo: *“Quiero que Juan me devuelva ahora mismo el libro que le presté, no me interesa si se lo robaron y ahora el tiene que robar otro, yo lo quiero ahora”*. Como podemos ver en este ejemplo, la posición es inflexible.

Los intereses son las motivaciones que nos llevan a exigir algo, por ejemplo: *En una semana tengo examen y necesito mi libro para estudiar, si no lo hago podría reprobar la materia*. Como vemos lo que motiva a esta persona a exigir el libro para el día siguiente es el hecho de que tiene un examen.

Las necesidades son el trasfondo real de lo que se quiere satisfacer. En el ejemplo que hemos visto, la necesidad que puede estar detrás de los intereses podría ser el deseo de ser reconocido como alguien responsable y estudioso.

c. Las opciones

Son toda la gama de posibilidades válidas en que las partes pueden llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses. En el primer ejemplo que dábamos del profesor de matemáticas y los alumnos una opción podría ser dar el examen pero en lugar de los cinco temas previstos dar sólo dos; otra opción puede ser no dar el examen esta vez, pero el siguiente examen será de los 8 temas avanzados; una tercera opción podría ser que el examen sea voluntario y que quienes estén preparados lo den el día fijado inicialmente; una cuarta opción podría ser que se fije una nueva fecha pero con menor puntaje para quienes decidan darlo en la nueva fecha, etc.

Para poder tener más variedad de opciones es importante, tanto antes como durante la negociación, separar el momento del aporte de las ideas, de aquel en que se hacen los compromisos, ya que dar las ideas no significa establecer compromisos.

d. La legitimidad

Son los criterios objetivos o razonables en los cuales las partes basan sus propuestas de solución. Para lograr acuerdos con la otra parte es necesario que estos criterios sean justos y suficientemente persuasivos. Lo que es justo para las partes debe ir más allá de la simple voluntad o de lo que alguna de ellas considera justo, sino que debe ir en función a un criterio externo. Continuando con el ejemplo, es legítimo que los estudiantes señalen que es demasiada exigencia dar dos exámenes y hacer la entrega de un trabajo en una misma fecha; pero, también, es legítimo que se tome el examen ya que esa fecha se fijó con anticipación. Ante ello, un criterio externo y objetivo podría ser mantener la fecha del examen o trabajo que se fijó primero, esa determinación es persuasiva, ya que no se cambia o mantiene la fecha del examen sólo por el deseo de uno de ellos, sino por aquello que es justo.

e. La relación

Tiene que ver con el hecho de que por lo general, cuando se negocia casi siempre es con personas con las cuales se ha tenido, se tiene y se tendrá relaciones. Es lo que se conoce como “la sombra del futuro”, esto significa que lo que se decida hacer hoy tendrá un efecto mañana; por ejemplo, es posible que el día de hoy un profesor maltrate a un estudiante injustamente o mellando su dignidad. Esta situación puede revertirse mañana pues es posible que el profesor cambie de posición y llegue a depender del que era su estudiante. En este caso, ¿cómo tratará el ex estudiante a su profesor de quien recibió maltratos? Por lo tanto, la negociación buscará preservar las relaciones de cualquier índole. El resultado de una negociación será más satisfactorio, en la medida en que las partes tengan la capacidad de trabajar de forma conjunta, procuren mantener su relación o restaurarla y busquen soluciones de mutuo beneficio.

f. La comunicación

Es un elemento fundamental de la negociación que requiere el esfuerzo de ambas partes. Comunicar significa informar y recibir información, persuadir y dejarse influir, motivar y ser motivado; interpretar y ser interpretado, educar y ser educado. Comunicar es más que hablar, es escuchar activamente y entender lo que la otra persona está transmitiendo, no significa quedarse callado.

Sin comunicación no habrá negociación; sin embargo, tampoco habrá negociación si una de las partes trata de imponer sus ideas a la otra y si a momento de expresarse no lo hace con la suficiente claridad como para ser comprendida.

g. El compromiso

Son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que cada una de las partes hará o dejará de hacer. Estos compromisos deben ser fáciles de comprender, por ello, deben estar muy bien especificados, señalando quiénes son los involucrados, qué es lo que se está solucionando, qué hará cada uno y cómo lo hará, desde cuándo y hasta cuándo, etc.; de no hacerlo con esta especificidad se corre el riesgo que haya incumplimiento ya que la ambigüedad genera dudas y da lugar a la posibilidad de que se incumpla el acuerdo. No obstante, de todas formas, es importante identificar los mecanismos que permitan anticiparse a la posibilidad de incumplimiento y así prever qué se hará en caso de incumplimiento.

Asimismo, se debe tener presente que el compromiso puede deteriorarse con el tiempo, por muchos motivos, entre ellos el cambio en las circunstancias. Por esto es importante hacer verificaciones en el tiempo, para poder tomar las acciones correctivas del caso.

1.1.5. Pasos de la negociación

A pesar de su carácter informal, negociar no significa improvisar y acudir a la negociación como a cualquier encuentro. Ésta requiere preparación, más aún si consideramos que de este planeamiento depende el éxito conseguido. Por ello, a continuación hacemos un detalle de los elementos que deben considerarse en esta etapa.

a. Hacer un análisis de lo que se quiere y espera de la negociación

Para ello, es elemental definir qué temas se van a negociar y hacer una jerarquización de los mismos, es decir diferenciar los temas relevantes de los triviales. Posteriormente, es importante precisar las expectativas que se tienen, los resultados que se espera obtener de la negociación y lo que no se está dispuesto a aceptar; sumado a estos aspectos, también se deben identificar las alternativas y opciones que se tienen. Una vez determinados estos aspectos, también forma parte de esta etapa de preparación, determinar el plan a seguir en caso de que no se llegue a un acuerdo. Algunas preguntas que los negociadores pueden plantearse son: ¿qué quiero?; ¿qué quiere la otra persona?; ¿cómo puedo obtener lo que quiero?; ¿qué puedo pedir a la otra persona para que yo logre aquello?; ¿cómo puedo ayudar a la otra persona para que obtenga lo que quiere?; ¿qué puedo dar a la otra persona para que consiga lo que quiere?

A continuación presentamos un cuadro que nos guía en la identificación de los aspectos que deben considerarse.

Lo que yo quiero	Aspectos	Lo que quiere el otro
	¿Qué temas se van a negociar	
	¿Cuáles son los temas relevantes y cuáles son triviales?	
	¿Cuáles son nuestras expectativas y que resultados esperamos?	
	¿Qué estoy dispuesto a aceptar y qué no?	
	¿Cuáles son las alternativas existentes y cuáles nuestras opciones?	
	¿Cuál será mi plan en caso de no llegar a un acuerdo?	

b. Convocatoria

Consiste en el llamado o invitación que se hace a la otra persona. Según la forma en que se haga habrá mayor o menor predisposición para negociar; supone también la determinación del lugar en el que se realizará la negociación, idealmente se debe buscar un lugar neutro, en el que ambos se sientan cómodos y en igualdad de condiciones (algo que no ocurriría si la negociación se realiza en la casa de uno de los negociadores, a pesar que el lugar sea tranquilo, ya que el entorno sería más favorable para el dueño de casa); pero también se debe buscar, preferentemente, un lugar tranquilo en el que no hayan interrupciones. En el ámbito educativo, el lugar ideal será la escuela, para lo cual la unidad educativa deberá proveer un espacio adecuado.

c. Saludo

Se refiere al trato cortés que se debe brindar a la otra persona una vez que han decidido reunirse; esto ayuda a generar un ambiente de cordialidad, a disminuir las tensiones existentes y relajar los ánimos. La forma de saludar a la persona con quien se va a negociar marca el inicio de la negociación; por ello, es importante el modo en que se hace. Un cálido apretón de manos, mirar a la persona a los ojos, agradecerle por acudir a la negociación, proporcionar la comodidad y calidez adecuada para desarrollar el procedimiento, marcan un buen inicio. Los comentarios y las preguntas de cortesía que se realizan antes de entrar en materia, ayudan mucho en este cometido y contribuyen al acercamiento entre partes. A continuación presentamos un ejemplo:⁹

¿Qué tal Juana, qué gusto verte, me alegra mucho que hayas aceptado mi invitación para asistir a esta reunión e intentar llegar a un acuerdo sobre el conflicto que tenemos. De verdad me siento contenta de que ambas estemos aquí, pero cuéntame qué ha sido de ti desde la última vez que nos vimos, cómo estás, cómo está tu familia (entonces da tiempo a la otra persona para que responda). Espero que todos estén bien.

⁹ En todo caso, las palabras empleadas en el saludo estarán en directa relación con aspectos tales como: el contexto, el nivel de confianza, la familiaridad, las costumbres, etc.

d. Exposición del problema

Es el momento en que las partes empiezan a hablar sobre el conflicto existente. Cada uno tendrá oportunidad de conversar sobre lo sucedido, hablar sobre sus expectativas, sobre cómo se siente, sobre qué espera de la negociación y qué está dispuesto a dar. En base a esto, las partes, de forma conjunta definirán los temas a negociar. En esta etapa es muy importante demostrar que se escucha a la otra persona, esto significa prestar atención integralmente, es decir, atender con los oídos lo que la otra persona dice, pero también con el cuerpo. Se deben evitar las interrupciones y se debe procurar tener el mismo tiempo para exponer el conflicto. Asimismo, el lenguaje y la comunicación juegan un rol de mucha importancia, ya que la forma en que se digan las cosas repercutirá en la capacidad de escucha del otro. Por ello, es importante recurrir a una comunicación constructiva, hacer uso de la empatía, de un lenguaje cooperativo que denote que la participación y responsabilidad en la solución del conflicto es compartida.

e. Búsqueda de soluciones

Una vez que ambas partes exponen lo que piensan y manifiestan sus expectativas, es importante que entre ambas definan lo que esperan de la negociación y en base a ello propongan ideas en torno a la forma de resolver el conflicto. Al respecto es importante que las partes consideren que satisfarán mejor sus intereses si en el proceso de construir la solución son capaces de ceder lo suficiente como para ganar y obtener lo que desean. Esto significa tomar en cuenta las necesidades del otro negociador y buscar que también quede satisfecho. En este proceso de búsqueda de las soluciones, será de vital importancia que los negociadores diferencien con claridad sus posiciones y los separen de sus intereses y necesidades intentando focalizarse en estos dos últimos. Por otra parte, en el proceso de buscar soluciones juega un papel primordial separar a la persona del problema intentando atacar, si vale el término, al conflicto y no a la persona. Asimismo, se debe insistir en criterios objetivos o en las razones y no en base a la voluntad o a las amenazas, esto significa criterios basados en la equidad, en la eficiencia o en el respaldo científico.

f. Toma de decisiones

Posteriormente, en base a todas las consideraciones señaladas en el acápite anterior, se realizará una lista de todas las soluciones propuestas por ambas partes. En principio, es importante que las soluciones sugeridas en la etapa anterior no hayan sido evaluadas en el momento que fueron planteadas, sino recién ahora en esta fase de toma de decisiones, oportunidad en que se determinará su factibilidad y el grado de satisfacción que produce en las partes. Por ello, en esta fase las partes identificarán los temas que se incluirán en el acuerdo.

g. Acuerdo

Finalmente, en base a las decisiones tomadas, los negociadores redactarán el acuerdo en el que se estipulen las obligaciones voluntariamente adquiridas. El mismo que será firmado como señal de conformidad y de compromiso.

1.2. Mediación/Conciliación

La mediación y la conciliación son formas no violentas de resolver conflictos en las que interviene una tercera persona neutral (ajena al conflicto) con la finalidad de facilitar la comunicación entre las partes. El mediador a solicitud de quienes tienen el conflicto, proporciona las condiciones adecuadas de manera que puedan dialogar, exponer sus puntos de vista y, con su colaboración, puedan arribar a conclusiones o soluciones satisfactorias para ambos. En resumen, podemos decir que:

“La mediación es un proceso pacífico y cooperativo de resolución de conflictos en el cual una tercera persona neutral, denominada mediador contribuye a resolver un conflicto”. La diferencia con la conciliación es que en la conciliación puede sugerir las soluciones que las partes podrán aceptar o no. En cambio, el mediador no tiene esa posibilidad.

La mediación está basada en el deseo que los participantes tienen de resolver sus diferencias. Su propósito es lograr un acuerdo mutuo y rápido, ahorrando los costos de tiempo y energía, que podría involucrar una forma violenta de resolverlo. La mediación es un procedimiento confidencial. Se trata de un método creativo porque promueve la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de todos e implica ver soluciones que antes no se habían contemplado. La solución no es impuesta por la tercera persona sino que nace de la voluntad de las partes. Otra de sus características es que es una negociación cooperativa en la medida en que promueve una solución en que las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio y no sólo una de ellas.

1.2.1. Ventajas de la mediación

La mediación ofrece muchas ventajas, con relación a las formas violentas de resolver los conflictos.

- Es cooperativa, pues se basa en que ambas partes trabajan juntas para encontrar las soluciones y para que salgan satisfechas.
- Es flexible, porque se basa en la predisposición a ceder y porque las soluciones se adecuan a lo que cada una de las partes quiere y necesita.
- Es participativa, porque se basa en la intervención directa de las personas involucradas y no en la decisión que otros toman por ellas.
- Es confidencial, porque todo lo que se dice se hace en sesiones privadas y tiene carácter reservado.
- Es igualitaria, ya que tanto el mediador como las partes están en igualdad de condiciones y el mediador no tiene más poder por lo que no puede tomar decisiones que sólo son de las partes.

1.2.3. Conflictos mediables y no mediables

a. Conflictos mediables

Hay muchos conflictos que se pueden mediar, de hecho, la mayor parte de los conflictos son mediables. A continuación mencionamos algunos de los más frecuentes:

Entre compañeros	A nivel institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Insultos • Amenazas • Rumores dañinos • Malos entendidos • Amistades deterioradas • Quejas • Peleas • Discusiones por la propiedad de algún objeto • Etc. 	Faltas leves como: <ul style="list-style-type: none"> • Indisciplina • Roces entre profesores y alumnos, entre padres de familia y profesores • Incumplimiento de deberes • Etc.

b. Conflictos no mediables

Conflictos no mediables
Faltas graves como: <ul style="list-style-type: none"> • Delitos en general • Acoso sexual • Faltas reiteradas • Actos de violencia • Agresiones físicas graves entre profesores y alumnos • Consumo de drogas y/o bebidas alcohólicas • Manejo de armas

1.2.4. Fases de la mediación: procedimiento

Independientemente del tipo de conflicto de que se trate, el proceso de mediación consta siempre de una serie de etapas, cada una de ellas con una duración e intensidad distintas que dependen de la naturaleza del conflicto y de las características de las personas. A continuación realizamos una presentación de cada una de estas etapas:

a. Premediación

Es el paso previo a la mediación propiamente dicha y se caracteriza por estar dedicada a la preparación de la misma. Durante esta fase se busca crear las condiciones adecuadas para llevar a cabo la mediación. En esta fase será importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

Analizar si el conflicto es mediable o no

Una vez que una o ambas personas soliciten la mediación, el mediador deberá analizar si el conflicto, por el que han acudido las partes, puede ser mediado o no, posteriormente, deberá identificar si es recomendable la mediación para ese caso, ya que algunas ocasiones a pesar de ser un caso mediable, es probable que no sea recomendable hacerlo debido a las posiciones que tienen las partes, en cuyo caso la mediación sólo agravaría la situación. Para ello, el mediador hablará con las partes por separado.

Realizar la configuración o el mapa del conflicto

Esto significa determinar si es necesario sostener reuniones previas a la mediación para conocer el conflicto y comprenderlo mejor.

Buscar que las partes en conflicto descarguen las emociones asociadas al conflicto

Esto con la finalidad de que quienes tienen el conflicto acudan a la mediación con mayor confianza y con menor tensión.

Consensuar las pautas que se seguirán en el proceso

Esto se refiere a los días que se realizarán las sesiones, la hora y el tiempo de duración y finalmente supone la elección del o de los mediadores que intervendrán.

b. Encuentro de la mediación

La etapa de la mediación propiamente dicha es el momento más importante dentro de este proceso. Se da cuando las partes que tienen el conflicto se reúnen y se sientan para intentar solucionar su conflicto con la ayuda de un mediador. Esta fase consta a su vez de varias subfases que detallamos a continuación:

Apertura

Es el momento en que el mediador se presenta y les da la bienvenida a las partes, es cuando realiza lo que se denomina “discurso de apertura” que consiste en la salutación a las partes; toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentación y delimitación de sus funciones en el proceso de mediación.
- Explicación de las reglas respecto al respeto mutuo, evitar interrupciones o agresiones.
- Recordatorio del rol que cumple el mediador, aclarando que no puede emitir juicios de valor y que sólo está para facilitar y encaminar la comunicación.
- Recordatorio del carácter confidencial del proceso, recalcando que todo lo manifestado en el proceso de mediación queda bajo estricta reserva.
- Comunicación previa de la posibilidad de sostener sesiones separadas, con el objetivo de evitar susceptibilidades.

Exposición del conflicto

Una vez que el mediador ha realizado su presentación cederá la palabra, por turnos y en igualdad de tiempo, a cada una de las partes para que exponga el conflicto y todo lo relacionado con el mismo.

El mediador podrá permitir la expresión de sentimientos, reclamos y exigencias, siempre y cuando esto no genere hostilidad y rechazo. Será bueno que el mediador oriente a las partes de forma que eviten recordar de forma reiterativa errores del pasado y situaciones que perjudiquen la mediación.

Identificación de los intereses

Una vez que cada una de las partes ha manifestado su versión del conflicto, además de expresar sus sentimientos y emociones; el mediador ayudará a las partes a identificar el conflicto central y los secundarios, así como sus intereses y necesidades, diferenciándolos de las posiciones, de forma que tengan claro aquello que les afecta y que desean solucionar.

Una vez que se ha realizado esto, el mediador elaborará, con la participación de las partes, una “agenda de temas” que consiste en una lista en la que se determinen los conflictos a tratarse, priorizando lo relevante de lo que no lo es.

Propuesta de las soluciones

Luego se podrá pasar a la siguiente fase que consiste en determinar las soluciones que cada una de las partes propone y alentarlos a proponer otras nuevas. Esta identificación de posibles soluciones se realizará en función a los aspectos priorizados en la agenda de temas.

Para ello, se hará un listado con las soluciones que se proponen y posteriormente se analizarán los puntos de coincidencia tomando en cuenta los intereses expresados por ambas partes, la posibilidad real de cumplimiento, la forma de solución, el tiempo que requieren, así como el grado de satisfacción que produce en ambas.

Toma de decisiones y acuerdo

Una vez que se han planteado sus posibles soluciones y se han detectado los puntos de coincidencia, que se han analizado las propuestas y se han preseleccionado las más factibles y posibles de cumplir, corresponde elegir la que mejor se ajusta a lo que requieren.

Finalmente, una vez que las partes han decidido respecto a la solución que más les conviene, llega el momento en que se debe definir los términos del acuerdo, de forma que tengan claro qué es lo que están acordando y qué implicaciones tiene ese acuerdo. Sobre este punto, las partes y el mediador, no deben olvidar que lo que el acuerdo busca es preservar la relación.

Cierre

Que consiste en la elaboración misma del documento que plasme los términos del acuerdo. Este es el momento en que el mediador redacta el acuerdo y da lectura para su correspondiente firma. Una vez finalizado el proceso la mediación concluye. Es cuando el mediador felicita a las partes por haber llegado a una solución y les recalca la importancia de cumplir lo comprometido.

1.3. Arbitraje

A diferencia de la negociación, la mediación y la conciliación en los que la toma de decisiones sobre todo lo referente a la solución del conflicto depende plena y exclusivamente de las partes, ya que el rol del tercero es el de propiciar las condiciones necesarias para que se acerquen a dialogar y buscar soluciones; en el caso del arbitraje, la tarea de resolver el conflicto, ya no es decisión de las

partes, sino de esta tercera persona neutral, que es quien resuelve el conflicto de acuerdo a lo que considera adecuado. Por tanto, podemos decir que:

“El arbitraje es un procedimiento de la resolución de los conflictos en el que la solución de un conflicto es encargado a una tercera persona neutral o a una Junta conformada por más de una persona (siempre en número impar), que es quien determina lo que debe hacerse”

Este procedimiento es el más formal de todos los vistos hasta ahora y supone el cumplimiento de ciertos procedimientos. La decisión que toma el tercero neutral es terminante y lo que dice en general es de cumplimiento obligatorio. En los centros educativos, el arbitraje es uno de los procedimientos más aplicados, ya que la resolución del conflicto es conferida a una tercera persona neutral o a un comité, que es quien dirime el mismo. El procedimiento que se sigue es el siguiente:

Procedimiento del Proceso de Arbitraje



A efectos de la presente propuesta el arbitraje es efectuado en diferentes momentos por: la Junta de Pares y la Junta Mixta. La decisión que toma debe ser cumplida por quienes se someten a esta instancia. Esta Junta de Pares o Junta Mixta debe estar conformada por personas idóneas, esto significa capacitadas y con la suficiente habilidad como para conducir el procedimiento sobre el cual deben mantener absoluta reserva.

1.4.1. Clases de Arbitraje.

Existen varias clases de arbitraje, a continuación explicaremos dos de los más conocidos:

Arbitraje voluntario

Cuando deriva de la voluntad de las partes, es decir, cuando de manera libre se someten a este procedimiento para solucionar un conflicto. Si las partes en conflicto han decidido recurrir a este procedimiento, la unidad educativa debe proporcionarles las facilidades para aquello.

Arbitraje forzoso

El arbitraje forzoso proviene en este caso de la aplicación del MGCE y del reglamento de convivencia. De acuerdo a los mismos, se determina que esta es una instancia en la resolución de los conflictos que se presenten al interior de la unidad educativa entre sus diferentes miembros.

Bibliografía

Burguet, Marta (1999). El educador como gestor de conflictos. Bilbao. Editorial Desclée De Brouwer.

Canda Moreno, Fernando (Coord.) (1999). Diccionario de Pedagogía y Psicología. Madrid. Editorial Cultural.

Fernández, Isabel (2003). Escuela sin violencia: Resolución de conflictos. (3ra. Edición) México: Grupo Editor Alfaomega.

Herrera Duque, Diago (2001). Conflicto y escuela. Convivencia y conflicto: caminos para el aprendizaje en la escuela. Medellín. Publicado por el Instituto Popular de Capacitación.

Jares, Xesús R. (2001). Educación y conflicto: Guía de educación para la convivencia. Madrid: Editorial Popular.

Martinez, Ángel (2000). Escuela y convivencia escolar: Una experiencia. Medellín: Editorial Pizarro.

Mas, Mercedes (Coord.) (2000). Educación en la no violencia: Propuestas didácticas para un cambio social. Pace e Dintorni. Madrid. Editorial PPC.

Melero, J. (1993). Conflictividad y violencia en los centros escolares. Madrid, Editorial Siglo XXI.

Redorta, Josep (2004). Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Editorial Paidós.

Salm, Randall (1999). La solución de conflictos en la escuela. Santa Fe de Bogotá, Editorial Magisterio Aula Abierta.

San Martín, José Antonio (2003). La mediación escolar: Un camino para la gestión del conflicto escolar. Madrid. Editorial CCS.

Zárate, Caty Luz (2006). Documento de sistematización: Metodología para la implementación del proyecto Cultura de Paz en establecimiento escolares de Llalagua. La Paz: PADEP – GTZ.

Página web visitada

García Franchini, Carlos: Acerca de qué es un modelo y su uso. (Artículo bajado de Internet)



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

- Cooperación Técnica Alemana -

Programa de Apoyo a la Gestión
Pública Descentralizada y Lucha
contra la Pobreza-PADEP

Componente Gestión Constructiva de
Conflictos y Cultura de Paz
Casilla: 11868
Calle Pedro Salazar esq. Presbitero Medina N° 599 Sopocachi
La Paz - Bolivia
T: +591 (2) 211 8733
F: +591 (2) 211 8719
E: componente4@padep.org.bo
I: www.padep.org.bo