

# MANUAL DE MEDIACIÓN ESCOLAR



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

**EDOMÉX**  
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

**Alfredo Del Mazo Maza**  
**Gobernador Constitucional**

Alejandro Fernández Campillo  
*Secretario de Educación*

Adriana Elizabeth María del Pilar Ozuna Rivero  
*Directora General del Consejo para la Convivencia Escolar (CONVIVE)*

*Manual de Mediación Escolar.*

Consejo para la Convivencia Escolar

Segunda edición. Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, enero 2020

Segunda edición 2019.

DR Gobierno del Estado de México  
Palacio del Poder Ejecutivo  
Lerdo Poniente No. 300  
Colonia Centro, C.P. 50000,  
Toluca de Lerdo, Estado de México.

Número de Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal:

Primera Edición CE: 210/01/55/19

Impreso en México

DISTRIBUCIÓN GRATUITA-PROHIBIDA SU VENTA

Irma Isabel Salazar Mastache  
*Asesora Editorial y Coordinadora General*

Irma Isabel Salazar Mastache y José Gabriel Espínola Reyna  
*Cuidado y Asesoría de la Primera y Segunda Edición*

Yazmín Arzate Olmos  
Federico Raúl Mandujano Serrano  
*Actualización de contenidos. Segunda edición*

Angélica Peña Mora  
Luis Alberto Camacho Agustini  
*Maquetación y Diagramación*

Karina Gallarza Quiroz, Patricia Basurto Rangel; Karina Gallarza Quiroz; María Isabel Hernández Hernández Edgar Martínez Córdoba; César Vladimir Rivera Millán Lorena Solís Torres; Maribel Villalobos Solórzano, Fernando Montiel Tiscareño. *Colaboradores de los contenidos del Manual en la primera edición (2018).*

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa del Gobierno del Estado de México, a través del Consejo para la Convivencia Escolar. En este Manual, la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, emplea los términos: Niño (s), adolescentes, jóvenes, alumno (s), maestro (s), docente (s), padre (s), director (es), supervisor (es) aludiendo a ambos géneros, con la finalidad de facilitar la lectura. Sin embargo, este criterio editorial no demerita los compromisos que la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México asume en cada una de las acciones encaminadas a consolidar la equidad e igualdad de género. Primera edición impreso en agosto de 2018, Toluca, Estado de México.

# PRESENTACIÓN

Al revisar la historia del género humano se observa que en su devenir se ha enfrentado a diversas situaciones conflictivas debido a múltiples causas (intolerancia a las diferencias culturales, choques entre culturas y generaciones, perspectivas de vida, avances científicos, modelos económicos, diversidad religiosa, entre otras); situaciones que al no ser gestionadas de manera pacífica llegan a generar violencia y caos, incrementado así las manifestaciones violentas de todas formas, tipos y modalidades entre los involucrados.

La escuela no queda exenta de conflictos, existen de todo tipo, por múltiples causas y de forma permanente, en su interior y entorno se presentan conflictos de estudiante-estudiante, docente-docente, estudiante-docente, docente-director, estudiante-director, entre otras combinaciones, convirtiendo a la escuela en un espacio de conflictos sociales; por lo que es de suma importancia comprender que desde la perspectiva de la metodología de análisis de la paz integral, los conflictos no son violentos, lo violento en el conflicto es la forma en la que se le gestiona. Pudiendo gestionar el conflicto de manera pacífica o violenta.

Ayudar a prevenir la violencia escolar a través de la gestión pacífica de conflictos es el propósito del Manual de Mediación Escolar en su segunda edición que, por medio de su contenido con fines preventivos, formativos y de atención fomenta la sana convivencia, al tiempo de brindar a docentes, estudiantes y directores escolares los elementos indispensables para hacer de los conflictos escolares una forma de convivencia en el aula y en la escuela.

El eje transversal del Manual de Mediación Escolar es la gestión pacífica de conflictos, desde la cuál se describen y presentan diferentes técnicas, destacando los Métodos Alternos para la Transformación de Conflictos (MATC).

La propuesta de mediación que se hace a través de los contenidos, es presentar la técnica de mediación como un MATC-pacífica que brinda la posibilidad de gestionar los conflictos escolares, con el propósito de construir ambientes pacíficos y transitar hacia una educación para la paz integral, aprendiendo a transformar conflictos sin hacer uso de la violencia, y a partir del desarrollo de competencias, bajo la premisa de los pilares de la educación según la Unesco: aprender a aprender, a saber hacer, a ser y a convivir. Es indispensable para construir paz integral y duradera en el aula.

# CONTENIDO

<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	7
----------------------------	---

<b>MARCO NORMATIVO</b> .....	9
------------------------------	---

## **CAPÍTULO 1**

<b>CONCEPTOS BÁSICOS</b> .....	<b>20</b>
--------------------------------	-----------

•Conflicto.....	21
-----------------	----

•Violencia .....	24
------------------	----

•Paz .....	29
------------	----

•Cultura de paz .....	30
-----------------------	----

•Análisis de conflictos escolares .....	32
---	----

•Educación para la paz .....	34
------------------------------	----

•Clasificación de los conflictos .....	37
--	----

## **CAPÍTULO 2**

<b>TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN</b> .....	<b>42</b>
--	-----------

•Qué es la comunicación.....	42
------------------------------	----

•Componentes de la comunicación.....	43
--------------------------------------	----

•Áreas de la comunicación humana .....	47
--	----

•Ciclos de la comunicación .....	50
----------------------------------	----

•Niveles de comunicación.....	52
-------------------------------	----

•Modelos y estilos de comunicación .....	54
--	----

•Elementos verbales característicos.....	58
--	----

•Problemas de comunicación.....	59
---------------------------------	----

•Importancia del diálogo.....	63
-------------------------------	----

•Comunicación y mediación .....	64
---------------------------------	----

### **CAPÍTULO 3**

<b>MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....</b>	<b>70</b>
• Métodos alternos de transformación de conflictos .....	70
• Métodos alternos de solución de conflictos .....	74
• Mediación escolar.....	79
• Modelos de mediación .....	80
• Otra propuesta: método transcend .....	83
• Principios de la mediación .....	89
• Mediador: concepto y perfil .....	90

### **CAPÍTULO 4**

<b>HABILIDADES, TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN .....</b>	<b>94</b>
• Habilidades .....	95
• Técnicas .....	100
• Estrategias.....	110

### **CAPÍTULO 5**

<b>ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN .....</b>	<b>118</b>
• Pre mediación .....	118
• Mediación .....	122
• Post mediación o seguimiento .....	131

## **CAPÍTULO 6**

<b>ACUERDOS, ALCANCES, LÍMITES Y RIESGOS EN LA MEDIACIÓN ESCOLAR</b> .....	<b>146</b>
• Acuerdos en la mediación escolar.....	147
• Consideraciones en relación con los acuerdos .....	147
• Moralidad de los acuerdos.....	150
• Compromisos éticos del mediador .....	151
• Seguimiento .....	153
• Mediación escolar: alcances y límites .....	155
• Riesgos del proceso de mediación escolar .....	160

## **CAPÍTULO 7**

<b>ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEDIACIÓN ESCOLAR E IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE MEDIACIÓN ESCOLAR</b> .....	<b>166</b>
• Proceso de diseño para la implementación del plan de mediación escolar.....	167
• Elementos de un plan de mediación escolar .....	170
• Instalación del centro de mediación .....	172
• Espacio y tiempo para realizar las mediaciones.....	172
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>175</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>185</b>

## JUSTIFICACIÓN

El 5 de marzo de 2015 se publica en Gaceta Oficial de Gobierno el Acuerdo del Ejecutivo Estatal por el que se crea el “Programa de Convivencia Escolar”, proponiendo para su gestión al Consejo para la Convivencia Escolar de la Secretaría de Educación del Estado de México; órgano desconcentrado que se constituye el mes de agosto de 2017 para dar atención al Subsistema Educativo del Estado, para lo cual se plantea los siguientes objetivos:

- I. Promover el respeto de los derechos humanos en la comunidad educativa;
- II. Promover los valores esenciales de los integrantes de la comunidad escolar para una convivencia pacífica y el ejercicio pleno de sus capacidades;
- III. Promover la cultura de la paz en las comunidades escolares mediante el desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes orientadas a la prevención y autocuidado ante situaciones que pongan a los integrantes de la comunidad escolar en conflicto o riesgo;
- IV. Generar ambientes de convivencia armónica en las escuelas que favorezcan el aprendizaje y la sana convivencia entre los integrantes de la comunidad escolar;
- V. Participar en los programas que tengan por objeto promover la cultura de la paz y la seguridad escolar;
- VI. Garantizar la equidad e igualdad de género dentro de la comunidad escolar;
- VII. Crear y operar mecanismos de protección contra accidentes de los alumnos que asistan a las escuelas públicas de nivel básico y media superior;
- VIII. Diseñar mecanismos de mediación para la solución de conflictos entre los integrantes de la comunidad escolar; y
- IX. Realizar investigaciones para elaborar políticas públicas que generen

ambientes favorables para la convivencia armónica, para prevenir y atender el acoso escolar, así como los actos de violencia, con acciones que permitan a la niñez mexiquense transitar hacia la cultura de paz.

El Consejo para la Convivencia Escolar está conformado para su funcionamiento con las siguientes subdirecciones:

1. Subdirección de Convivencia Escolar Armónica.
2. Subdirección de Derechos Humanos y Atención Especializada.
3. Subdirección de Equidad de Género.
4. Subdirección de Mediación y Conciliación.

Para educar con el propósito de promover una escuela pacífica y responsable es necesario desarrollar en los docentes habilidades, estrategias y herramientas para la detección, la intervención y la transformación del conflicto que les permitan crear soluciones integradoras a largo plazo. Por ello, resulta imprescindible romper con la dicotomía violencia-conflicto generando un nuevo paradigma conflicto-oportunidad.

De esta manera, presentamos este manual que se compone de siete capítulos, cuyo propósito general es brindar mayor información respecto a los Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC) y Métodos Alternos de Transformación de Conflictos (MATC), dotando a los docentes de mayores posibilidades para desarrollar la mediación escolar, apegados a los principios que la rigen, cumpliendo así con los retos que la educación y sociedad actual demandan.



# MARCO NORMATIVO

En 2010 se genera una iniciativa para la creación de la Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social en el Estado de México. Dentro de los principales motivos por los cuales se hizo dicha propuesta, se concentra la reforma al artículo 17, párrafo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se establece que:

“Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial.”

En este sentido, es necesario que la legislación estatal prevea y regule un sistema tanto de justicia alternativa como restaurativa. Es decir, en donde se busquen diferentes posibilidades de gestionar pacíficamente un problema, así como el resarcimiento del daño.

Para ello, existe la premisa fundamental de encontrar una solución pronta, completa, imparcial y expedita a un conflicto de cualquier naturaleza. Además, se reconoce como derecho humano el acceso efectivo a la justicia, de tal forma que se debe contar con la posibilidad de transformar controversias mediante los métodos alternos para la transformación de conflictos (MATC), siempre y cuando estén previstos por la ley.

Asimismo, es importante establecer que en dichos mecanismos las partes en conflicto son quienes deciden la forma de gestionarlo. En otras palabras, "los medios alternativos consisten en diversos procedimientos mediante los cuales las personas pueden solucionar sus controversias sin la intervención de una autoridad, y pueden ser: la negociación, la conciliación, el arbitraje y la mediación" (Cornelio, 2014).

En dicha iniciativa también se hace referencia a que los mecanismos alternativos de solución de controversias son una garantía para lograr la participación más activa de las personas y encontrar otras formas de relacionarse entre sí; donde se privilegie la responsabilidad personal, el respeto al otro y la utilización de la mediación y la comunicación para el desarrollo colectivo.

Este enfoque de MATC promueve eficazmente la solución de las controversias de manera pacífica, voluntaria, ágil, confidencial, eficaz, etcétera; fomentando la cultura de la paz, el perdón y la restauración de las relaciones tanto personales como sociales.

De esta forma, se define a la mediación como “un acto y un arte, dada su mística de centrarse en lo humano y una ciencia por la metodología empleada. Es también un conjunto de causas y condiciones que repetidamente coinciden para transformar los intereses iniciales individuales generadores de conflictos, en términos finales de construcción de convenios de mutuo beneficio, con la ayuda del mediador, quien concurre, sin propuestas concretas de solución, como facilitador a través de técnicas especiales y específicas, dándole sentido lógico, pragmático y legal a la discusión y consenso” (Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social para el Estado de México).

Finalmente, esta iniciativa menciona que la mediación, la conciliación y los procesos restaurativos son métodos que permiten la personalización del conflicto. Aunado a esto, recalca que son salidas alternas a las controversias, que otorgan un papel protagónico a las partes y permiten restaurar las relaciones humanas en cualquier esfera de la vida social.

Es precisamente en el ámbito educativo en donde la mediación, la conciliación y la justicia restaurativa constituyen propuestas útiles para transitar en la cultura de la paz, de la legalidad y de la justicia. La mediación en los centros educativos es una invaluable oportunidad para llevar a cabo una metodología que propone a los interesados el camino de solución real, efectiva y completa de sus diferencias.

En cumplimiento a lo que establece la ley, la Secretaría de Educación Pública, y en su caso la de esta entidad federativa, incluye en los programas educativos oficiales métodos que fomenten la utilización del diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación y los programas de justicia alternativa.

Existen diferentes documentos que forman parte de un marco jurídico que establece las diferentes pautas de acción de distintos actores. A continuación se hará un breve listado de aquellos elementos normativos y jurídicos que dan sustento a los MATC.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3:

Derecho a la Educación. Párrafo tercero (garantizar la calidad de educación), Fracción II (los criterios que orientan la educación), inciso c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

- Declaración Universal de Derechos Humanos, Artículo 26:

1. Toda persona tiene derecho a la educación.
2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

- Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

- Ley Nacional del Sistema Integral de Justicia Penal para Adolescentes.

- Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes.

Igualmente localizamos diferentes Acuerdos Secretariales emitidos por la SEP, los cuales se enuncian a continuación:

- Acuerdo núm. 447, por el que se establecen las competencias docentes para quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada.

## Capítulo II. De las Competencias Docentes

Artículo 4. Las competencias y sus principales atributos que han de definir el Perfil del Docente del SNB son las que se establecen a continuación:

7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.

Atributos:

1. Promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
  2. Favorece el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales entre los estudiantes y, en su caso, los canaliza para que reciban una atención adecuada.
  3. Estimula la participación de los estudiantes en la definición de normas de trabajo y convivencia, y las hace cumplir.
  4. Promueve el interés y la participación de los estudiantes con una conciencia cívica, ética y ecológica en la vida de su escuela, comunidad, región, México y el mundo.
  5. Alienta que los estudiantes expresen opiniones personales, en un marco de respeto, y las toma en cuenta (Secretaría de Educación Pública, 2008).
- Acuerdo núm. 449, por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.

## Capítulo II. Del perfil del Director

Artículo 5. Las competencias y sus principales atributos que han de contribuir a definir el Perfil del Director del SNB son las que se establecen a continuación:

4. Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.

Atributos:

1. Integra una comunidad escolar participativa que responda a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.
2. Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.
3. Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.
4. Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
5. Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes y padres de familia.
6. Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

Otro rubro importante son las Normas Administrativas, entre las que destacan:

- Programa Sectorial de Educación 2013-2018.

### Capítulo III. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Objetivo 1. Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.

Estrategia 1.7. Fortalecer la relación de la escuela con su entorno para favorecer la educación integral.

Línea de acción 1.7.3. Impulsar la coordinación de escuelas y familias para construir una convivencia respetuosa de los derechos humanos y la perspectiva de género.

- Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 Pilar Social. Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente.

**1.3.11. ESTRATEGIA TRANSVERSAL:** Impulsar que los estudiantes adquieran aprendizajes para promover el desarrollo sostenible, derechos humanos, cultura de paz, formación de ciudadanos, diversidad cultural y gestión de riesgos.

#### **Líneas de Acción:**

- Capacitar y certificar a los integrantes del Sistema Educativo Estatal en temas de mediación y conciliación para la solución de conflictos.
- Fortalecer acciones en la comunidad educativa en materia de derechos humanos.
- Generar ambientes de aprendizaje que comprendan y respeten la libertad, la formación de valores y la diversidad cultural.
- Fomentar la cultura de paz que propicie ambientes sanos para la comunidad escolar.

- Promover en los centros escolares el desarrollo e implementación de una cultura de vida sostenible.
- Impulsar la cultura de gestión de riesgos mediante acciones de prevención, preparación, atención de emergencias, así como la reducción de su impacto.
- Convenio de Coordinación que celebran el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Gobierno Estatal, por medio de la Secretaría de Educación, con fecha del 30 de mayo de 2014; que “tiene por objeto implementar y coordinar acciones para facilitar el combate al acoso y la violencia en las escuelas”, y establece acciones como:

“1. Fortalecer los mecanismos de alerta temprana para identificar oportunamente las manifestaciones de violencia escolar, conocer sus causas, alcances y consecuencias, así como diseñar e implementar las estrategias para contribuir a su prevención y contención [...]

7. Reforzar en las estrategias de gestión y organización escolar la promoción y la supervisión cotidiana del ejercicio y protección de los derechos humanos, la vida democrática y el aprecio de la diversidad, como elementos de la convivencia escolar, de tal manera que en todo momento quede asegurado el respeto [...]
8. Reconocer y fortalecer la función de los maestros y directivos dotándolos de las herramientas que les permitan la comprensión de la cultura in-fantil y juvenil, el fomento de una cultura de inclusión, paz, tolerancia, así como el establecimiento de relaciones sustentadas en el respeto mutuo y la resolución de conflictos en un marco de convivencia sana [...]

Finalmente, exponemos el marco jurídico y normativo estatal:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- Código de Procedimientos Civiles del Estado de México.
- Código Penal para el Estado de México.
- Código Nacional de Procedimientos Penales.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.
- Ley de Derechos y Cultura Indígena del Estado de México.
- Ley de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de México.
- Ley para la Prevención y Erradicación de la Violencia Familiar en el Estado de México.
- Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social para el Estado de México.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios.
- Ley de Protección de Datos Personales del Estado de México.
- Ley de Justicia para Adolescentes del Estado de México.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.
- Ley para Prevenir, Combatir y Eliminar Actos de Discriminación en el Estado de México.
- Ley para Prevenir y Sancionar la Tortura en el Estado de México.



- Ley de Protección a Víctimas del Delito para el Estado de México.
- Ley para la Prevención y Erradicación de la Violencia Familiar del Estado de México.
- Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México.
- Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México.
- Reglamento de la Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social para el Estado de México.
- Lineamientos para la aplicación e implementación de la Ley de Protección de Datos Personales del Estado de México.



# **CAPÍTULO 1**

## Conceptos Básicos



# CAPÍTULO 1

## CONCEPTOS BÁSICOS

### Preguntas

¿Qué significa “paz”, “violencia” y “conflicto”?

¿Qué tipos de violencia y de paz existen y cuáles son sus características?

¿Qué se debe observar al momento de estudiar un conflicto?

**Objetivo:** Conocer los conceptos básicos que se utilizan en los Métodos Alternos de Transformación de Conflictos.

### INTRODUCCIÓN

La mediación es una práctica que se inserta en un campo más amplio conocido como *estudios de paz*, mismos que constituyen una disciplina de las ciencias sociales que tienen como finalidad encontrar las formas en que se pueden gestionar los conflictos sin violencia, construyendo relaciones positivas entre las personas.

Para aproximarnos a este tema, en el presente capítulo se ofrece una serie de definiciones básicas referentes a los conceptos de paz, violencia y conflicto; posteriormente, se detallan algunos de los elementos principales de dos áreas relacionadas directamente con la mediación: la cultura de paz y la educación para la paz.

Cabe mencionar que las definiciones que se brindan a continuación no son las únicas, pues hay diversos enfoques y propuestas de estudios realizados en diferentes países como Noruega, Dinamarca, España y Argentina, por mencionar algunos. Sin embargo, las que presentamos en este texto, permitirán la comprensión del significado de dichos conceptos, con el fin de elaborar una propuesta de intervención para la construcción de la paz desde el ámbito de la mediación escolar.

## CONCEPTOS BÁSICOS

### Conflicto

Johan Galtung señala que el *conflicto es consustancial a la vida*, es decir, no hay vida sin conflicto. Se define como una incompatibilidad de metas que atenta contra las necesidades básicas materiales (de la supervivencia) y no materiales (del bienestar) que garantizan la vida biológica y espiritual de la persona; por ejemplo, en estas últimas se encuentran la libertad y la identidad. También puede definirse como la *divergencia percibida entre intereses, pensamientos, actos y/o sentimientos*.

El Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, miembro del Comité Científico del Instituto de Negociación y Resolución de Conflictos de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), Raúl Calvo Soler, dice que existen tres teorías para definir el conflicto:

*A. Intrapersonal o psicológica.* El conflicto es un choque de estados mentales.



*B. Conflicto social.* El conflicto es la lucha entre los oprimidos frente a opresores para lograr su libertad.



C. *De las relaciones.* El conflicto es una relación interdependiente entre las personas que mantienen una relación conflictiva porque se necesitan uno al otro.



Históricamente, al conflicto se le ha atribuido una connotación negativa; sin embargo, con base en los estudios para la paz, se define positivamente por ser parte de la vida como un detonador de capacidades y creatividad que permite la adaptación del individuo en la complejidad dentro de un entorno determinado.

De esta forma, se entiende que la escuela es un espacio conflictivo donde las relaciones cotidianas y las diversas percepciones de sus integrantes se pueden contraponer, generando dos tipos de conflictos escolares: los que ocurren dentro de las personas, también llamados *dilemas (intrapersonales)*, y los que se suscitan entre personas denominados *disputas (interpersonales)*. Desde el ámbito de la mediación escolar se atienden estos últimos.

Es importante tener en cuenta que el conflicto, al ser natural, no es sinónimo de violencia, dado que esta última se aprende. No obstante, su relación puede ser interdependiente: si un conflicto persiste y no se atiende adecuadamente, puede surgir la violencia. Por otra parte, si el conflicto se atiende, la violencia se contiene.

En conclusión y tomando en consideración los planteamientos de Isabel Sepúlveda (2015), el conflicto es una incompatibilidad de metas, la *divergencia percibida entre intereses, pensamientos, actos y/o sentimientos*, y una oportunidad de convivencia que genera aprendizaje para la vida y potencia el desarrollo de habilidades socioemocionales, así como capacidades de adaptación al contexto social.



## ACTIVIDAD 1

### QUE TODO MUNDO TOQUE LA HOJA

**Objetivo:** Explicar de forma práctica el conflicto y gestión pacífica del mismo.

**Duración:** 10 min.

#### Desarrollo

Se solicita a los participantes formen equipos de cinco personas; a cada equipo se le da una hoja de papel bond tamaño carta.

Se indica que todos los integrantes del equipo toquen la hoja; una vez que la totalidad de los equipos ya está en contacto con su hoja, el instructor solicita que la suelten con el fin de que él pueda retirarla. Quita la hoja de uno de ellos y les pide a los integrantes que se incorporen a otro equipo.

El instructor va retirando las hojas, por lo que al final sólo quedará una y un equipo, en el cual todos los participantes tendrán que tocar la hoja.

#### Interpretación

El instructor observa las dificultades de los participantes para tocar la única hoja disponible al final; podrá darse cuenta de que algunas personas no lograrán tocarla, porque otros participantes no lo permitirán o simplemente por falta de espacio. El instructor explicará a los participantes que con creatividad todos lograrían tocar la hoja, ya sea a través de otra persona, o con la punta del dedo, etc. El objetivo es que los participantes comprendan que todos estamos conectados y reflexionen respecto a la siguiente frase: “Lo que te afecta a ti, me afecta a mí”.

\*Actividad elaborada a partir de Abarca, Gloria. (2015). Taller: “Talleres por la Paz”. Salón de usos múltiples del DIF Municipal. El Oro. México.

## **Violencia**

Con base en el Informe mundial sobre violencia y salud (2003), la violencia es la consecuencia de un conflicto no resuelto o el efecto de un conflicto mal atendido. Se define como una ruptura de la armonía a través del uso intencional del poder; como una amenaza que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones contra sí mismo, contra otra persona o una comunidad, atentando con ello a las necesidades básicas del ser humano; mismas que se pueden dividir en dos grupos: Necesidades básicas *materiales* (también conocidas como necesidades de *supervivencia*) y Necesidades básicas *no-materiales* (también llamadas necesidades básicas de *bienestar*). De acuerdo con Salazar (2019: 21), la violencia es un componente que adopta varias formas y se presenta en todos los niveles sociales - económico, religioso, cultural o político-; con la intención de obtener o imponer al a la fuerza sin importar causar algún tipo de daño físico, psicológico, económico o sexual a los afectados.

A partir de lo anterior, la violencia está presente cuando dos alumnos se agreden en el aula, pero también cuando una escuela carece de servicios o cuando se vive en condiciones de inseguridad en las periferias y, por supuesto, en la aceptación pasiva y a veces hasta festiva del comportamiento violento ante las manifestaciones de violencia.

### ***Tipos y modalidades de violencia***

De acuerdo con Salazar, (2019: 22-24):

#### **TIPOS**

##### **Violencia física**

Es cualquier acto que inflige daño no accidental, usando la fuerza física o algún tipo de arma u objeto que pueda provocar o no lesiones ya sean internas, externas, o ambas (Congreso de la Unión, 2007).

##### **Violencia psicológica**

Es cualquier acto u omisión que dañe la estabilidad psicológica, que puede consistir en: negligencia, abandono, descuido reiterado, celotipia, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, infidelidad, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales conllevan a la víctima a la depresión, al aislamiento, a la devaluación de su autoestima e incluso al suicidio (Congreso de la Unión, 2007).



**Violencia estructural:**

Aquella que viene del Estado, de las leyes y de las instituciones en general. Son estructuras económicas, jurídicas y políticas del Estado generadoras de opresión que impiden la libertad del ser humano (Sandoval, 2016: 111).

**Violencia cultural:**

Tiene que ver con los pensamientos, sentimientos, interacciones y con las prácticas que se presentan por parte de la población, por las instituciones del Estado y por los gobiernos municipal, estatal y federal. Violencia que tiene que ver con el racismo, con la exclusión y segregación, lo que en antropología se denomina la negación de los otros diferentes. Esos otros diferentes frente a la categoría dominante, prioritaria, hegemónica y única (Sandoval, 2016: 124).

**Violencia simbólica:**

Concepto acuñado y definido por los sociólogos Bourdieu y Passeron en 1970 [...]. Es parte de la violencia denominada invisible, pero que se relaciona con la violencia estructural, con la directa y con la cultural. Tiene varias manifestaciones. Entre ellas podemos citar los mensajes, los signos, los iconos, códigos, expresiones verbales, estereotipos, prejuicio, etiquetas, imágenes, chistes, cuentos y leyendas. La dominación masculina es muy prolífica en la violencia simbólica, así como también todo el simbolismo del autoritarismo institucional que discrimina, somete, controla y violenta las relaciones de género y sociales, naturalizando y legitimando todas las violencias, los mecanismos de imposición y las relaciones de poder que afectan a la mujer y a la sociedad en general (Sandoval, 2016: 125-126).

**Violencia patrimonial:**

Es cualquier acto u omisión que afecta la supervivencia de la víctima. Se manifiesta en: la transformación, sustracción, destrucción, retención o distracción de objetos, documentos personales, bienes y valores, derechos patrimoniales o recursos económicos destinados a satisfacer sus necesidades y puede abarcar los daños a los bienes comunes o propios de la víctima (Congreso de la Unión, 2007).

**Violencia económica:**

Es toda acción u omisión del Agresor que afecta la supervivencia económica de la víctima. Se manifiesta a través de limitaciones encaminadas a controlar el ingreso de sus percepciones económicas, así como la percepción de un salario menor por igual trabajo, dentro de un mismo centro laboral (Congreso de la Unión, 2007).

Cuando se trabaja con fenómenos violentos, es importante señalar que éstos no siempre se inscriben en los tipos; en realidad, cualquier atentado a las necesidades básicas tiene algo de los diferentes tipos de violencia descritos. Lo que ocurre es que uno destaca más que los otros; por tanto, es imprescindible detectar el tipo de violencia y la atención que requiere. Existen algunos criterios para determinar cada tipo de violencia, los cuales se describen a continuación.

### Criterios para determinar el tipo de violencia

TIPOS DE VIOLENCIA			
CRITERIOS	VIOLENCIA DIRECTA	VIOLENCIA CULTURAL	VIOLENCIA ESTRUCTURAL
<b>1. Característica principal</b>	Visible en sus consecuencias directas.	Se convierte en la normalización de una actitud.	Sistemática, planeada e indirecta.
<b>2. Origen</b>	Actos de comisión (cometidos por alguien).	Ideas, creencias o convicciones (con dimensión superficial y/o profunda).	Actos de omisión (lo que se deja de hacer, actos amparados en la norma).
<b>3. Perpetrador</b>	Personas identificables.	Personas invisibles, intangibles, nulas. Perpetrador y víctima se confunden.	Invisible, no identificable. Instituciones, leyes, convenios.
<b>4. Víctima</b>	Personas concretas.	Invisible, se da en grupos sociales.	Masiva.
<b>5. Visibilidad</b>	Alta (por sus consecuencias).	Baja (invisible pero se extiende a un grupo específico).	Baja (soterrada, limitada).
<b>6. Tiempo</b>	Se presenta en un momento determinado, es inmediato.	Se construye a través del tiempo, es prolongado.	Permanente, constante, prolongado, no inmediato.
<b>7. Espacio</b>	Lugar determinado, en el entorno.	Es macro porque se da en la comunidad, grupo religioso, grupo social.	Es macro y se extiende a un amplio espacio y a un gran número de población.
<b>8. Daño o letalidad</b>	Limitado y real.	Expandida.	Ilimitada y expandida.
<b>9. Atención, solución</b>	Es factible, viable, se atiende con prevención; denuncia, a través de un proceso.	No inmediata, requiere cambios culturales profundos y a largo plazo.	No inmediata, se soluciona con el cambio de la legislación y estructura.

Fuente: *Elaboración propia*

La violencia cultural legitima la estructural y justifica la directa. En cualquier caso, la mayoría de la ocasiones, detrás de la violencia lo que hay es un conflicto que debe ser atendido y gestionado de manera pacífica, de lo contrario se repetirá.

Atender sólo la violencia = Remedios

Atender los conflictos = Soluciones

La búsqueda de soluciones es el objetivo que se traduce en la construcción de paz: atender la violencia implica sanar sus consecuencias y construir buenas relaciones.



## ACTIVIDAD 2

### FUERCITAS

**Objetivo:** Identificar el valor de la cooperación y del trabajo en equipo.

**Duración:** 10 min.

#### Desarrollo

El instructor solicita al grupo reunirse en parejas y unir sus manos para realizar con precaución y cuidado el tradicional juego de las “fuercitas”, de acuerdo con la siguiente ilustración:



Y les indica: “Cada vez que baje la muñeca es un punto para su pareja”. Les comunica que sólo tendrán dos minutos para hacer este ejercicio. Al término, el instructor solicita que se separen y pongan atención. Preguntará cuántos puntos logró cada persona y sumará los obtenidos en pareja.

Ejemplo:

Pareja 1

Persona A = 2 puntos, Persona B = 3 puntos, Total = 5 puntos

El instructor podrá advertir que en algún equipo la puntuación es muy superior a la del otro.

Ejemplo:

Pareja 2

Persona A = 30 puntos, Persona B = 40 puntos, Total = 70 puntos El instructor preguntará: ¿Cómo fue esto posible?

Interpretación

Este ejercicio es para ejemplificar el valor de la cooperación y del trabajo en equipo. Las parejas que presentaron resistencia tuvieron una baja cantidad de puntos; sin embargo, algunas obtendrán 40, 50 o hasta 90 puntos, debido a la cooperación de sus integrantes, sin oponer resistencia y pensando de forma colectiva.

*\* Actividad elaborada a partir de ALINEA, (2015). Curso- Taller: “Mediación de Conflictos”. Instituto Superior de Ciencias de la Educación. México.*

## Paz

Es entendida como una relación de armonía entre las personas, los grupos sociales y el medio que los rodea. Puede ser comprendida desde múltiples maneras según quien las utilice y el contexto dado; de este modo y con base en lo establecido por Galtung. A partir de los supuestos de Galtung se distinguen dos tipos de paz:

- a) Paz negativa.** Es la ausencia de un enfrentamiento violento y el mecanismo para alcanzar esa meta es la solución de los conflictos existentes (Entrevista a Galtung). Recuperada de: <https://www.dw.com/es/johan-galtung-me-impresiona-la-idea-de-unos-estados-unidos-de-latinoam%C3%A9rica/a-6021716>
- b) Paz positiva.** Es la generación de una relación armoniosa y ella se consigue cuando dos o más entidades en conflicto emprenden proyectos juntos y los beneficios que genera ese proyecto son repartidos equitativamente. (Entrevista a Galtung). Recuperada de: <https://www.dw.com/es/johan-galtung-me-impresiona-la-idea-de-unos-estados-unidos-de-latinoam%C3%A9rica/a-6021716>

El desarrollo, la armonía y la convivencia sólo se pueden construir mediante la paz positiva. Entonces la pregunta es: ¿Cómo se consigue transitar de un estado de paz negativa a un estado de paz positiva? La respuesta está en la capacidad de cada persona para recomponer o sanar las relaciones entre aquellos que estuvieron en conflicto y que incluso pudieron haber sufrido violencia; sólo en la medida en que cada uno consigue reconstruir el tejido social roto es posible hablar de paz positiva. Para abordar el tema de construcción de paz, se presentan dos aproximaciones que complementan y articulan los conceptos revisados con antelación en los que la mediación juega un papel esencial.

## Cultura de paz

Se trata de un concepto que se ubica en dos planos fundamentales: el teórico y el práctico. El primero en el plano de las *ideas*, que integra todas aquellas creencias y formas de pensar que ven como válido y necesario el manejo pacífico de los conflictos; y el segundo, en el plano de la *práctica*, el cual implica todas aquellas disciplinas, técnicas, métodos y enfoques que buscan construir buenas relaciones.

En otras palabras, cuando hablamos de construcción de paz nos referimos *al conjunto de teorías y prácticas que contribuyen a la construcción de buenas relaciones, cooperación, desarrollo, sin hacer uso de la violencia*, con el propósito de formar sociedades más equilibradas y justas, donde las personas puedan tener las mismas oportunidades de desarrollo.<sup>5</sup>



## **Educación para la paz**

El concepto que se retoma en este Manual es el Xesús Jares, quien conceptualizó a la *Educación para la paz* como:

Un proceso dinámico, continuo y permanente, fundamentado en los conceptos de paz positiva y en la perspectiva creativa del conflicto, y que, a través de la aplicación de enfoques socio-afectivos y problematizadores, pretende desarrollar una nueva cultura, la cultura de la paz, que ayude a las personas a observar críticamente la realidad situándose en frente y actuar en consecuencia.

Las tareas fundamentales de la educación para la paz son:

- Transformar las condiciones de vida a partir de la propia realidad.
- Generar un marco de prevención y participación de los menores y jóvenes.
- Constituirse como el medio para abordar los problemas. (Jares, 1999: 124).



### ACTIVIDAD 3

## ELIGIENDO MIS VALORES

**Objetivo:** Identificar que todos necesitamos desarrollar y vivir los valores universales que dan sentido a nuestras vidas.

**Duración:** 30 min.

**Preparación previa por parte del facilitador:** El facilitador escribirá en tarjetas cada uno de los siguientes valores (un valor por tarjeta).

Abundancia	Ambición	Amor	Arte	Verdad	Aceptación
Amistad	Aprecio	Asertividad	Inspiración	Actividad	Agresividad
Amabilidad	Atractivo	Inteligencia	Adaptabilidad	Alegría	Aprender
Atraviesamiento	Intensidad	Afectividad	Alerta	Armonía	Aventura
Intentar	Agilidad	Altruismo	Arriesgar	Belleza	Intuición
Audacia	Autocontrol	Autorrespeto	Bienestar	Inversión	Benevolencia
Calidad	Cambio	Caridad	Justicia	Comodidad	Compasión
Competencia	Conexión	Juventud	Compostura	Compromiso	Conciencia
Confianza	Lealtad	Voluntariado	Congruencia	Conocimiento	Continuidad
Libertad	Control	Convicción	Cooperación	Coraje	Liderar
Creatividad	Crecimiento	Cuidado	Curiosidad	Logro	Independencia
Desafío	Descansar	Descubrimiento	Longevidad	Destacar	Determinación
Dignidad	Diligencia	Modestia	Voluntad	Disciplina	Discreción
Disponibilidad	Motivación	Diversión	Educación	Efectividad	Eficiencia
Habilidad	Empatía	Encanto	Enseñar	Entretenimiento	Originalidad
Entusiasmo	Equilibrio	Espiritualidad	Espontaneidad	Popularidad	Estabilidad
Excelencia	Éxito	Experiencia	Prosperidad	Extroversión	Familia
Fe	Felicidad	Poder	Fortaleza	Ganar	Generosidad
Gratitud	Placer	Heroísmo	Humor	Optimismo	Orgullo
Privacidad	Perfección	Perseverancia	Preparación	Proactividad	Profesionalidad
Prudencia	Pureza	Racionalidad	Rapidez	Realismo	Reconocimiento
Resistencia	Respeto	Responsabilidad	Sacrificio	Salud	Satisfacción
Templanza	Seguridad	Silencio	Simplicidad	Tranquilidad	Seguir
Superación	Trabajo en equipo	Vitalidad	Valentía	Solidaridad	Vigor
					Visión

## Desarrollo

El facilitador solicita reunirse en pareja. Cada uno de los participantes tomará un papel de la urna, reflexionará acerca del significado de esa palabra, qué mensaje le deja en su vida actual. Decidirá si el valor que le ha tocado es necesario para gestionar sus conflictos, si está presente en su vida o si tiene que hacer algo para hacerlo presente.

Cada uno de los integrantes compartirá con su pareja sus reflexiones. Los participantes que lo deseen podrán compartir con todos los demás las reflexiones acerca del valor que les ha tocado.

## Interpretación

Los valores son universales y necesarios para prevenir y gestionar pacíficamente conflictos en la vida cotidiana; se deben tener presentes, fomentar su estudio y práctica, de tal forma que no importe el valor que hayan elegido. En realidad, la persona necesita de todos para convivir en armonía.

\* Actividad elaborada a partir de CRECER, (2015). Taller: "Resiliencia". 4º Congreso Internacional de Resiliencia y Buenos Tratos en la Infancia y Adolescencia. Centro Educativo y Cultural del Estado de Querétaro "Manuel Gómez Morín". Querétaro. México.

## **ANÁLISIS DE CONFLICTOS ESCOLARES**

El conflicto escolar es una relación social cimentada, basada en la disconformidad o choque de intereses y/o necesidades entre dos o más sujetos educativos, se deriva de la diferencia entre personas, saberes y lucha de poderes. Es una forma de relación social entre los diferentes que interactúan en determinado momento, tiempo y espacio (Salazar, 2018: 157).

La escuela es en primera instancia, un lugar reflexivo y de adquisición de conocimientos, pero también representa un espacio de convivencia y diálogo, donde se han experimentado diversos conflictos derivado de la convivencia entre quienes la integran: alumnos, maestros, directivos y padres de familia. Tradicionalmente el conflicto en la escuela se ha venido "resolviendo" por medio de prácticas y disciplinas normativas y jerárquicas constituidas al interior de dicho espacio, y al concebirlo como algo violento.



Por lo general las soluciones que proponen para "resolverlo" son violentas, incrementando así la espiral de violencias escolares. De ahí la importancia por gestionarlos de manera pacífica, lo que permite encontrar el origen del mismo y tratar, con estrategias propias de los estudios para la paz, de satisfacer las necesidades que dieron origen al mismo. Actualmente, comprender los conflictos escolares no se limita sólo a lo que ocurre en el interior de la institución, sino a lo que sucede fuera de la escuela y que impacta en la vida escolar.

Por ejemplo, la conflictividad social que se sufre en un área de alta marginación donde se encuentre ubicada una escuela debe ser abordada y considerada como parte de la conflictividad escolar en su sentido extendido, porque condiciona el desarrollo de la vida interna de la escuela y puede incidir en la asistencia a clases, el rendimiento, la tranquilidad, la visión de futuro, la escala de valores o el valor de la educación como vía de ascenso social. Es evidente que, en su versión extendida, es imposible atender desde las instituciones educativas la totalidad de los conflictos que afectan a un alumno de forma directa, por ello el uso de los recursos disponibles debe ser estratégico para aprovecharlos con eficiencia (hacer más con menos) y con eficacia (lograr los objetivos). Cabe señalar que para atender casos de conflictividad en la escuela es necesario partir de un buen análisis del conflicto, para lo cual tomando en consideraciones los planteamientos de Galtung (2003), se identifican los siguientes elementos:

### En el conflicto

1. **Incompatibilidad de metas.** Se refiere a cuando los resultados de una acción resultan contrarios a las partes, porque no son los preferidos o esperados, dando origen al conflicto.
2. **Actores.** Son las partes que participan en un conflicto. Los hay de varios tipos: visibles e invisibles, directos e indirectos. Los actores visibles se pueden identificar de inmediato; los actores invisibles en muchos conflictos están bajo la influencia de otros actores que no están presentes o en el lugar de los hechos. Del mismo modo, hay actores que pueden influir en el desarrollo de los conflictos aunque no tengan una participación directa en el momento de la crisis, y reciben el nombre de actores indirecto

- 3. Relaciones entre los actores.** La violencia que ocurre entre las personas se localiza precisamente entre los actores, por lo que es relacional. Se debe prestar particular atención a este aspecto, la tarea no es identificar “buenos” y “malos” en un conflicto, sino identificar relaciones funcionales y disfuncionales. Si se identifican y se construyen relaciones se evita el prejuicio y la estigmatización.

A continuación se describen los tipos de relaciones que pueden presentarse entre los actores en conflicto:

**a) Posiciones**

Son los primeros planteamientos que expresan los actores de forma pública y abierta. Definen lo que las partes quieren y arrojan pistas iniciales sobre cuál es el lugar que el actor ocupa en el mapa del conflicto; tienden a centrarse en resultados específicos. Mucho de lo que se puede ver en las posiciones son esfuerzos conscientes por aparentar, a fin de mejorar las posibilidades de negociación. Es importante escucharlas, pero no creer todo lo que hay en ellas, se debe explorar mucho más y observar con atención.

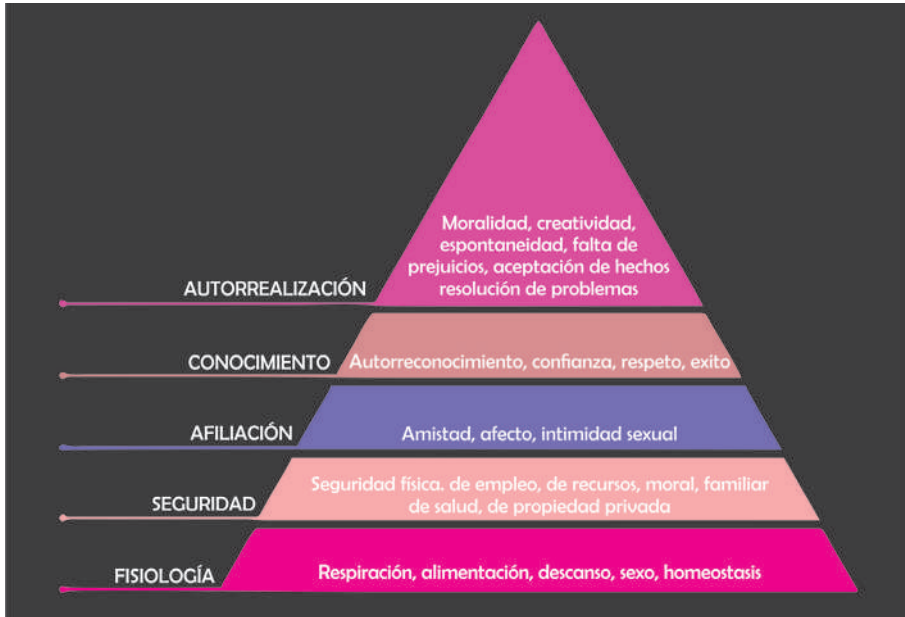
**b) Intereses**

Son más sinceros y precisamente por eso algunas veces los actores los esconden, ya que exhibirlos puede hacerles vulnerables en un proceso de negociación o mediación. En general, los intereses son fáciles de articular verbalmente una vez que se ha ganado la confianza del actor, pues son conscientes y racionales, y, frecuentemente, también muy concretos. Es importante destacar que a menudo los intereses no corresponden con las posiciones

**c) Necesidades**

Son, como su nombre lo indica, todo aquello que los actores requieren para gestionar pacíficamente el conflicto, cada uno desde su perspectiva, evidentemente. No todos tienen las mismas necesidades y eso es con mucha frecuencia la raíz del conflicto. Casi siempre cuando se habla de necesidades es posible remitirse a la pirámide de necesidades de Maslow (véase la subsecuente figura). Cabe señalar que para atender casos de conflictividad en la escuela es necesario partir de un buen análisis del conflicto, para lo cual tomando en consideraciones los planteamientos de Galtung (2003), se identifican los siguientes elementos:

## Pirámide de Maslow



Fuente: Maslow (1991).

### d) Actitudes

Son el impacto interno que tiene el conflicto en la persona. El mismo conflicto puede provocar diferentes actitudes en distintas personas. Aquí tienen impacto los estados anímicos e incluso los sentimientos. Son importantes ya que con frecuencia las actitudes son desdeñadas en el manejo de conflictos. No basta concentrarse en el conflicto, la violencia, las necesidades, etcétera, también.

### e) Comportamientos

Son la expresión externa que tiene el conflicto en las personas y con frecuencia también son un reflejo de las actitudes que se tienen respecto al mismo. Como ocurre entre la violencia y el conflicto, aquí también los comportamientos pueden opacar las actitudes y los conflictos que le dan origen. Los comportamientos son consecuenciales: hay que identificar y atender sus causas.

**f) Legitimidad**

Este es un elemento fundamental que se debe cuidar. Las necesidades básicas son siempre legítimas; los intereses sólo son legítimos cuando son compatibles con las necesidades básicas. Las posiciones son mucho más volátiles, por eso la atención debe centrarse en los intereses, pero siempre en referencia a las necesidades básicas como primer criterio de legitimidad. Otras directrices para verificarla son los derechos humanos y las leyes.

**g) Procesos de comunicación**

La comunicación es fundamental, de nada sirven buenas intenciones si no es posible comunicarlas de manera adecuada. Quienes participan en un conflicto pueden tener distintas formas de comunicarse, pero esto no debe confundirse con diferencias de opinión o con-tradicción de metas. Muchos conflictos son producto de problemas en la comunicación más que de discrepancias de fondo, por eso se requiere atender los procesos de comunicación que tienen las partes en conflicto.

**4. Potencial de violencia**

Directamente proporcional a la amenaza que enfrentan las necesidades básicas de los involucrados: a mayor amenaza, mayor potencial de violencia. Es un indicador que además permite conocer el grado de urgencia y los márgenes de tiempo y de error con los que se cuenta para atender el conflicto. Por ello, identificar el potencial de violencia es básico al momento de abordar un conflicto.

**5. Potencial de paz**

Se refiere a las posibilidades que existen para transformar de manera pacífica los conflictos, eliminando la violencia y reconstruyendo los vínculos entre las partes. En cierto sentido, la tarea de la mediación escolar es construir este potencial en donde no existe, o detonarlo donde sí existe pero no ha sido explotado. Para ello se deben identificar fuentes de energía y de creatividad, pequeños cambios en la dirección correcta, etcétera.

Como se puede advertir, el proceso de atención a un conflicto constituye un sistema dinámico; las posiciones cambian más rápido que los intereses, los intereses cambian más rápido que las necesidades, y los comportamientos cambian más rápido que las actitudes. Por eso es indispensable observar con atención las posibles evoluciones. Si a esto se suma la atención que se debe prestar no sólo a los cambios en un actor, sino a los cambios en todo, es posible comprender porqué el trabajo de transformación de conflictos por medios pacíficos es complejo, demandante y, algunas veces, difícil.

## CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS

Los conflictos se comprenden desde diversas perspectivas, para su estudio se clasifican en tipologías de acuerdo con el contexto social, su magnitud o más bien a sus características. En el siguiente cuadro se describen las diversas tipologías del conflicto.

TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS	
CARACTERÍSTICAS	TIPOS
<p><b>POR SU APARICIÓN</b> Con base en Moore (2005)</p>	<p><b>LATENTES:</b> Son aquellos donde las tensiones básicas toda vía no se han desarrollado por completo.</p> <p><b>EMERGENTES:</b> Son aquellos donde las dos partes son identificadas, las cuales reconocen la existencia del conflicto, pero si no se lleva un procedimiento de regulación se puede producir una fuerte escalada.</p> <p><b>MANIFIESTOS:</b> Son aquellos donde las dos partes se comprometen, habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque esto no signifique llegar a una solución.</p>
<p><b>CONFLICTO SEGÚN TIPO DE RAZÓN</b> Con base en Funes de Rioja (1996)</p>	<p><b>DE INTERESES:</b> Se refiere a aquellos que sirven para fijar reglas sobre condiciones de trabajo o meramente económicas; aparecen cuando surgen quejas por parte de las personas por no haber sido tratadas bajo los presupuestos de las reglas existentes.</p> <p><b>DE DERECHO:</b> Se refiere a aquello que tienen que ver con la aplicación de las reglas o la interpretación de las existentes. Se presentan cuando se produce una contraposición entre los intereses de diferentes partes.</p>

**DE ACUERDO CON  
SU MAGNITUD**  
Con base en Fisher (1990)

**INDIVIDUALES O INTRAPERSONALES:** Son aquellos que afectan a una sola persona; se trata de contradicciones que se producen al interior de un individuo.

**COLECTIVOS O INTERPERSONALES:** Son aquellos que afectan a dos o más personas. Dentro de este grupo se pueden diferenciar tres subgrupos:

-Interpersonales.

-Intergrupales.

-Intranacionales, internacionales y mundiales. Estos últimos se caracterizan en función del número de personas afectadas. En cada caso son más los afectados hasta alcanzar un conflicto que perjudica a toda la población mundial.

Cabe señalar que donde son posibles las relaciones sociales es posible el origen de un conflicto interpersonal. Esta es la razón por la cual actualmente oímos hablar de los conflictos de: géneros, laborales, de clase, familiares, generacionales, de religiones, étnicos, de comunidades, de vecinos, educativos, económicos, políticos, amorosos y entre amigos.

**CONFLICTOS SEGÚN ASPECTOS  
SOCIOPOLÍTICOS**  
Con base en Fisas (1998).

**LEGITIMIDAD:** Se refiere a aquellos que surgen como consecuencia de la falta de legitimidad, de la ausencia de participación política, o de problemas en la distribución del bienestar.

**TRANSICIÓN:** Se refiere a aquellos que se presentan en momentos de cambio político o de cualquier otro tipo, para establecer las luchas entre potencias rivales con la finalidad de que una de ellas se haga con el poder.

**IDENTIDAD:** Se refiere a aquellos que tienen lugar por la falta de reconocimiento de otras formas de vida. Podrían ser conocidos como conflictos étnicos. Asimismo, pueden ser los conflictos de desarrollo que se originan por las desigualdades existentes entre los más ricos y los más pobres.

**IDEOLÓGICOS:** Son aquellos que hacen referencia a las ideas, valores, conceptualizaciones y al cúmulo de informaciones y percepciones que contribuyen a dotarnos de un pensamiento determinado, incluyendo los que provienen de la formulación de intereses de poder, y de los provenientes de la inspiración religiosa y del discernimiento filosófico.

**POLÍTICOS:** Son aquellos entre cuyas causas se encuentran la diversidad de intereses (de necesidades) y la diversidad de formas de expresarlas e interpretarlas.

**CONFLICTOS POR NIVEL DE INTENSIDAD**

Con base en Morales (1999)

**TRATABLES (O DE BAJA INTENSIDAD):** Son aquellos en los que a pesar de existir violencia, la negociación es la que cierra el ciclo y acaba por generar una solución, reconociendo la legitimidad de los intereses del grupo.

**INTRATABLES (O DE ALTA INTENSIDAD):** Son aquellos que se caracterizan por repetidos fracasos en los intentos de solución. Se trata de conflictos que han afectado a muchas generaciones y generado múltiples problemas al grupo, e incluso se constituyen como parte de él.

No obstante, ambos tipos de conflictos tienen cosas en común, ya que se componen de los mismos elementos (contexto, origen, procesos de grupo, relaciones intergrupales, indicadores de intensidad, entre otros), pero es el contenido de dichos elementos el que varía de una forma de conflicto a otra. Además, es tarea sencilla pasar de un tipo de conflicto a otro con los procesos de escalada y des-escalada.

**DE ACUERDO CON SU JERARQUÍA**

Asociación Española de Mediación (s.f.)

**CONFLICTOS HORIZONTALES:** Son aquellos que se presentan entre iguales.

**CONFLICTOS VERTICALES:** Son aquellos que surgen entre personas que desempeñan funciones jerárquicamente distintas.

**DE ACUERDO CON EL TIPO DE VIOLENCIA**

Vinyamata, (2004)

**CONFLICTO DIRECTO:** Se manifiesta a través de conductas físicas o verbales.

**CONFLICTO ESTRUCTURAL:** Se presenta en las estructuras de las diversas organizaciones y es generado por las propias normas establecidas por la organización.

**CONFLICTO CULTURAL:** Hace referencia a la expresión ideológica del conflicto estructural, es decir, a la cultura interna de las organizaciones que justifican y preservan su estructura mediante códigos de comportamientos o actitudes.





# **CAPÍTULO 2**

## Teoría de la Comunicación



## CAPÍTULO 2

### TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

#### Preguntas

- ¿Qué tipos de comunicación existen y cuáles son sus elementos?
- ¿Qué tipos de problemas se pueden presentar en la comunicación?
- ¿Por qué es importante la comunicación cuando se atienden conflictos?

**Objetivo:** Mostrar las técnicas de estudio y abordaje de la comunicación en procesos de mediación.

#### INTRODUCCIÓN

En las relaciones humanas la comunicación es de suma importancia, ya que es la forma en que se transmiten pensamientos, emociones y sentimientos; por tanto, es fundamental en los procesos de mediación.

En este capítulo se abordarán algunos de sus aspectos más relevantes: definición, componentes, áreas, axiomas, ciclos, problemas, niveles, modelos y estilos, importancia del diálogo y su papel en la mediación. También se presenta un modelo de tres niveles para comprender la forma en que ocurre la comunicación personal y los resultados que puede producir.

#### QUÉ ES LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso que se desarrolla de forma voluntaria e involuntaria. Comunicar es una acción que se realiza siempre; desde Cuenca (2017), se señala que teóricos como Paul Watzlawick sostienen que es imposible no comunicar, pues podemos comunicar con nuestras palabras, con nuestras acciones, pero también con nuestros silencios.

La comunicación implica la creación, transmisión y procesamiento de mensajes, y las reacciones que las personas tienen ante éstos. Una buena parte de la comunicación

depende de cuidar cada uno de los elementos que la componen, como se verá a continuación.

## **COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN**

A partir de la revisión de los planteamientos de David K. Berlo (1979) en su modelo y proceso de comunicación, así como en los planteamientos de Bateson (1984), destacamos los componentes:

**Emisor.** Es la persona que emite los mensajes. Se considera la fuente o detonador de la comunicación, capaz de expresar pensamientos, conceptos, emociones o sentimientos, responsables de la codificación en que se habrá de formular el mensaje.

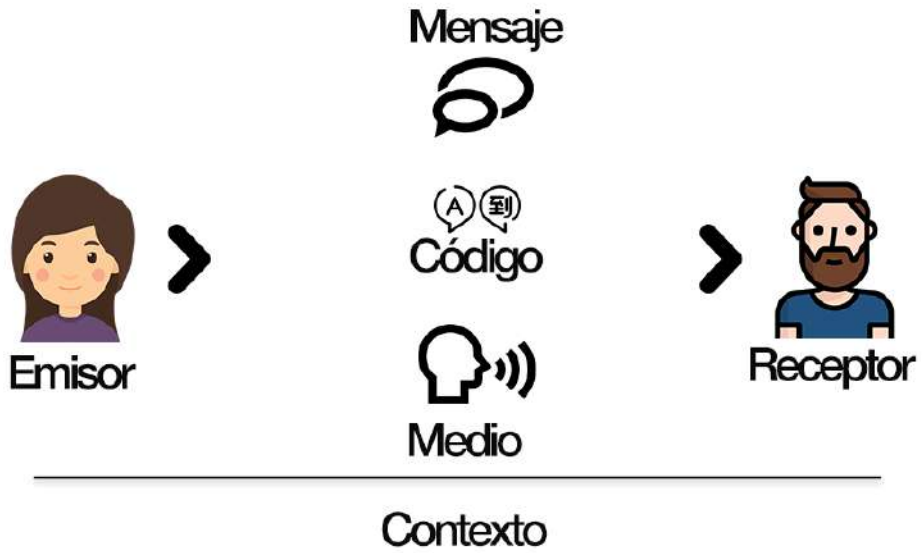
**Mensaje.** Es el pensamiento, concepto, emoción o sentimiento que se desea transmitir. Los mensajes se constituyen con el qué y cómo; el primero hace referencia a la información que se transmite, es decir, el contenido; y el segundo, a la forma en que se conforma el tono, la expresión facial, el contexto, etcétera.

**Medios.** Pueden ser verbales y/o icónicos. Se les conoce comúnmente como canales o vehículos de transmisión de mensajes, y pueden ser impresos, auditivos, visuales, audiovisuales o cibernéticos.

**Receptor.** Es la persona que recibe el mensaje y tiene la capacidad de decodificar el mensaje enviado por el emisor.

**Código.** Hace referencia al conjunto de signos o símbolos que utilizamos para comunicarnos; puede ser lingüístico verbal o escrito y no lingüístico, o sea, de carácter universal como las señales de tránsito, alarmas o campanas, por citar algunos.

**Contexto.** Es un elemento de la comunicación que se refiere a la circunstancia en el espacio y/o tiempo donde ocurre el proceso de comunicación (cultura, edad, tiempo). El contexto es sumamente importante para entender el mensaje y sus consecuencias; entre más diferencias culturales y experienciales existan entre el emisor y el receptor, mayor será la probabilidad de fallas en la comunicación. Por ejemplo, no es lo mismo hablar de “reglas” con un profesor que con un abogado o con un albañil.



*Circuito de la comunicación (Lázaro, 1995: 5)*



## ACTIVIDAD 4

### LA CASA Y EL GATO

**Objetivo:** Identificar que cada ser humano interpreta la realidad de diferente forma, así como el nivel de cooperación, trabajo en equipo y manejo del poder entre los participantes.

**Duración:** 5 a 10 min.

#### Desarrollo

1. Se solicita a los participantes reunirse en parejas y permanecer en silencio durante toda la actividad; no pueden comunicarse.
2. El instructor solicita que por pareja tomen solamente una hoja de su cuaderno y un bolígrafo para ambas personas.
3. Les pide se numeren de forma que cada pareja tenga la persona "1" y la persona "2".
4. El instructor solicita a las personas "1" cerrar los ojos mientras escribe en el pizarrón la palabra "casa", y solicita a las personas "2" lean la palabra pero sin pronunciarla. El instructor borra la palabra "casa" e indica que abran los ojos.
5. Ahora el instructor pide a las personas "2" cerrar los ojos mientras escribe en el pizarrón la palabra "gato", y solicita a las personas "1" lean la palabra pero sin pronunciarla. El instructor borra la palabra "gato" e indica que abran los ojos.

6. Inmediatamente después, el instructor pide a las parejas utilizar sólo un bolígrafo para realizar un dibujo de la palabra que leyeron en el pizarrón. De forma que habrá dos manos en un solo bolígrafo todo el tiempo tratando de dibujar las dos figuras al mismo tiempo.

7. Se conceden cuatro minutos para que hacer el o los dibujos.

8. Una vez concluido el tiempo, el instructor solicita que dejen de dibujar y suelten los bolígrafos.

9. Y les formula las siguientes preguntas:

- ¿Lograron realizar el dibujo que tenían en mente?
- ¿Qué sintieron al estar haciendo los dibujos?

### **Interpretación**

Al observar los dibujos, el instructor percibirá que algunas parejas sólo lograrán dibujar la “casa”, otras, el “gato”, algunas dibujarán los dos objetos pero sin una relación entre éstos, y otras realizarán los dos dibujos fusionándolos en armonía. Algunas personas dibujarán el gato no como animal sino como el símbolo “#” y otras tal vez dibujen un gato hidráulico; algunos equipos no lograrán dibujar ninguna forma identificable.

El instructor, tomará un par de dibujos para ejemplificar que todos interpretamos la realidad de diferente manera y comentará que para hacer los dos dibujos se requiere de un amplio nivel de cooperación y trabajo en equipo. Asimismo, se hace evidente el uso del poder de cada participante en esta actividad.

\* Actividad elaborada a partir de Abarca, Gloria. (2015). Taller: “Talleres por la Paz”. Salón de usos múltiples del DIF Municipal. El Oro. México.

## ÁREAS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Desde los planteamientos de Herrera (2008) y Magdalena (2018), proponemos las siguientes áreas de comunicación humana:

**Sintáctica:** *Información.* Tiene que ver con el mensaje; a través de ella se proporciona al individuo la experiencia social e histórica, así como la información de hábitos y habilidades. En esta área el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

**Semántica:** *Significado.* Toda información compartida presupone una connotación y denotación de las comunicaciones, lo que le da significado al mensaje. Esto es, cuando el mensaje se expresa objetivamente se dice que su significado es denotativo; pero cuando se le añade una valoración, tonalidad, gestos o imágenes se habla de un significado connotativo.

**Pragmática:** *Efectos en la conducta.* La comunicación impacta en la práctica y en la conducta, ya que toda conducta comunica. En la respuesta al mensaje no es indispensable el lenguaje verbal. No sólo interesa el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

## AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

De acuerdo a los planteamientos de Watzlawick (2002), los axiomas son verdades irrefutables; la teoría de la comunicación humana plantea los siguientes:

- 1) **Es imposible no comunicarse.** Como ya se mencionó en el apartado de la pragmática, la comunicación no sólo se produce a través de la palabra, las conductas son de suma importancia, ya que éstas se consideran actos de influencia recíproca. Aún los silencios provocan comportamientos entre quienes interactúan; el silencio y/o la falta de acción puede ser percibido como indiferencia o apatía, por tanto, modifica la conducta de quien lo percibe de ese modo.

- 2) **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, el último clasifica al primero y por ello es una metacomunicación.** El de contenido hace referencia al mensaje o la información que es transmitida. El de relación establece cómo se comunica dicho mensaje, por ejemplo, el tono de voz, la expresión facial, el lenguaje corporal, etcétera. Se dice que el relacional clasifica al contenido, ya que entre más disfuncional es una relación mayor atención se brinda al cómo se dicen las cosas (en forma de orden, petición, broma, sarcasmo, etcétera). Por ello, pierde importancia lo vinculado al contenido. Cuando no existe una sana relación entre el emisor y receptor lo relevante es la forma en cómo
  
- 3) **La naturaleza de una relación depende de la sucesión que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos.** Es decir, cómo se organizan los hechos de la conducta. Cuando las personas interactúan identifican el intercambio de mensajes, el punto de partida se reconoce como el “estímulo” y las que le siguen como “respuestas”.
  
- 4) **La comunicación humana se presenta en dos modalidades:** Para Watzlawick (2002), la digital (verbal, palabra, emblemas) y la analógica (paralingüística, no tiene que ver con las palabras). La comunicación digital transmite información a través de símbolos escritos o lingüísticos en los que existe un consenso en cuanto a su significado. Es relativa al contenido, se compone de las ideas, los argumentos, las explicaciones de motivos y las circunstancias que alguien quiere expresar.

La comunicación *analógica* se lleva a cabo de forma no verbal, es polisémica, está abierta a interpretaciones. Se divide en: *paralingüística* (ritmo, tonos de voz y volumen que acompañan a las palabras) y los componentes *no lingüísticos*:

- *Vocales.* Sonidos, llantos, suspiros, risas, tos.
  
- *Cinéticos.* Gestos, posturas, movimientos.
  
- *Proxémicos.* Distancia entre las personas: la íntima es de menos de 60 centímetros; la social, de un metro; la pública: varía de acuerdo con la cantidad de personas que se encuentren en un mismo espacio.



- *Estáticos*. Hace referencia a los elementos que no cambian; por ejemplo, aspecto de una persona.

La expresión: “Una imagen vale más que mil palabras” ejemplifica a este tipo de comunicación, es relativa a lo relacional.

**5) Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios.** Los simétricos nos hablan de que ante un estímulo de uno de los participantes el otro responde con una acción del mismo tipo o intensidad; la relación se basa en la igualdad (aceptación-aceptación, rechazo-rechazo). En este tipo de comunicación puede presentarse la “escalada simétrica”, la respuesta es similar pero con un aumento en la intensidad.

*Los complementarios* se basan en una relación desigual, ante el estímulo de uno de los participantes el otro responde con la conducta que encaja o complementa (ordenar-obedecer, dar-recibir, preguntar-responder).

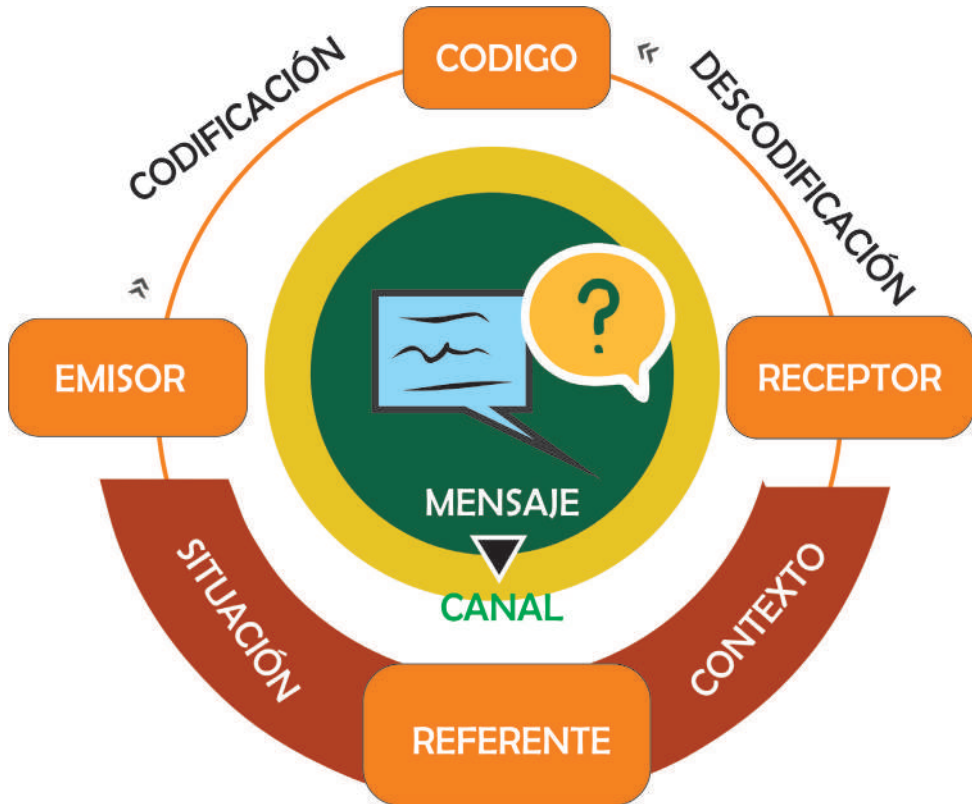
Gran parte de la comunicación no verbal se realiza de manera inconsciente, y por ello tiende a ofrecer certidumbre respecto de la sinceridad con la cual el emisor expresa sus mensajes. Cuando hay sinceridad, la comunicación verbal y no verbal son compatibles.

Aunque es posible manipular y controlar algunos aspectos de la comunicación no verbal, existen elementos que están fuera de cualquier tipo de control consciente; por ejemplo, la dilatación de las pupilas, la mirada constante hacia algún lado, la sudoración y algunos tics que se presentan cuando la gente está nerviosa o asustada. La lectura de la comunicación no verbal es un ejercicio de suma importancia e imprescindible para el mediador

## **CICLOS DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación, señala Naranjo (2005), es un proceso que crece en espirales de interacción entre emisores y receptores intercambiando mensajes. Si la comunicación es buena, los mensajes serán cada vez más ricos, variados y significativos, así como la relación.

Cabe recordar que la comunicación no se termina una vez que el receptor ha recibido el mensaje, pues se reinicia un nuevo ciclo de comunicación, el cual se esperaría más avanzado y donde la *reacción* del receptor al mensaje inicial se constituye en sí misma como un nuevo mensaje que invierte los papeles de los actores: *el receptor será ahora emisor*, y *el antiguo emisor ahora será receptor*. Es importante mencionar que *la auténtica comunicación cambia a las personas: ésta es la esencia de los diálogos*.



Fuente: Imagen recuperada de Hiru.eus (2018).



## ACTIVIDAD 5

### MANTENIENDO DISTANCIAS

**Objetivo:** Conocer la importancia del lenguaje corporal y las posibles confusiones y contradicciones entre éste y el lenguaje verbal, que pueden causar problemas y diferencias entre las personas.

**Duración:** 20 minutos.

#### Desarrollo

En un primer momento el grupo se acomoda por parejas en un espacio amplio sin obstrucciones (el patio). En silencio, cada persona trata de percibir, por unos segundos, cuál es su “espacio personal”; luego uno de los integrantes de la pareja (a quien llamaremos Carla) se aleja del otro (digamos: Julia). Posteriormente, Carla se detiene y observa, a distancia, la cara de Julia y empieza a caminar lentamente hacia ella. En algún momento Julia sentirá que Carla llega al límite de su “espacio personal” y dirá “alto”. Luego se invierten los roles.

En un segundo momento se forman parejas diferentes y se repite el juego con una variación. Cada “Julia” tendrá que decir constantemente: “Ven, Carla”, cuando sienta que ésta se encuentre por invadir su “espacio personal”, deberá hacer señas (sin palabras) para detenerla y seguir diciendo: “Ven, Carla”. Ésta seguirá la instrucción (parar o seguir caminando) que “sienta” más fuerte. Para hacer más interesante el juego, las “Carlas” no deberán conocer las consignas nuevas.

## Interpretación

Mediante esta actividad, se pretende que los alumnos comprendan y reflexionen sobre las posibles confusiones y contradicciones entre el lenguaje corporal y el verbal, a través de las siguientes preguntas: ¿Qué se siente al acercarse a la pareja?

¿Cómo notas cuál es el límite del espacio personal que no hay que cruzar? ¿Qué sentiste en la segunda parte?, ¿avanzaste a pesar de las señales o te detuviste a pesar de la invitación?

\* Actividad elaborada a partir de Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México (2015). Taller de Resolución Pacífica de Conflictos. Toluca. México.

## **NIVELES DE COMUNICACIÓN**

Con base en lo que plantea De Gasperin (2005), la comunicación ocurre a diferentes niveles, evidentemente, con respuestas diversas también. Al tratarse de un proceso profundamente humano es difícil definir fronteras inamovibles. Los distintos niveles no tienen líneas de corte tan estrictas, así que el cambio de un nivel de comunicación a otro ocurre, con frecuencia, de manera gradual.

A continuación se presenta un modelo de tres niveles para comprender la forma en que ocurre la comunicación personal y los resultados que puede producir.

**Nivel básico.** Es aquel donde tienen lugar los procesos de comunicación de forma casi mecánica para atender las relaciones cotidianas. En cierto sentido se trata de una comunicación un tanto *administrativa*, cuya función es atender las responsabilidades de forma regular y que no exigen mayor reflexión consciente de parte de las personas. Es elemental. Es el tipo de comunicación que se tiene con los dependientes de una tienda de conveniencia cuando se compran productos para el hogar o artículos escolares, pero en sus consecuencias es operativa y necesaria. Esta es la comunicación de más bajo nivel por lo que sus requisitos mínimos son la *atención y el respeto*.

**Nivel intermedio.** Este nivel tiene lugar cuando se exige a los participantes una mayor intervención, atención y compromiso consciente, ya sea en el *papel activo* como emisor, o en el *papel pasivo* como receptor. Esta comunicación es cualitativamente más significativa que la anterior, pues involucra más de cada una de las partes. Exige ideas propias, proyecciones básicas de la personalidad, un cierto grado de cercanía entre los participantes y comprensión mutua, entre otros elementos. Es común y natural, por ejemplo, las conversaciones entre amigos.

En el nivel intermedio de la comunicación existe un elemento de apertura bidireccional, uno se expresa buscando ciertas reacciones en el otro, y al mismo tiempo está abierto al cambio tras procesar los mensajes que está recibiendo. En este nivel es posible ubicar un proceso de exploración conjunta de la realidad. Sus requisitos mínimos son la *empatía y la cercanía*.

**Nivel alto.** Esta comunicación se alcanza una vez que se han recorrido los dos niveles anteriores. Tiene lugar en un nivel profundo y se logra cuando los miedos y las dudas han desaparecido; cuando se tiene la certeza de que se habla el mismo lenguaje lo que no necesariamente quiere decir que se tienen las mismas opiniones- y cuando se tiene la seguridad de que las diferencias no producen recriminaciones, estigmas o incluso rupturas.

Este tipo de comunicación es profunda y es producto de una sensación de intimidad entre los que participan. Tiene la posibilidad de producir ideas libres, creativas y constructivas. Los requisitos mínimos necesarios para que una comunicación de alto nivel tenga lugar son la *seguridad de cada uno de los participantes y la confianza entre ellos*.

## **MODELOS Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN**

Virginia Satir (1999), menciona cinco modelos de comunicación, en cuatro de ellos plantea que son paralizantes y se consideran negativos para la sana convivencia y el correcto desarrollo de las relaciones interpersonales:

<b>MODELO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Aplacador (minusválido)</b>	La persona siente que debe mantener contento a todo el mundo para que así lo quieran. Siempre habla a manera de congraciarse, tratando de complacer, de disculparse; nunca está en desacuerdo de ninguna forma. Es alguien que habla como si no pudiera hacer nada por sí mismo, necesita tener la aprobación de otros. La persona se siente como si no valiera nada. Tiene la sensación de que le debe gratitud a todo el mundo y que es responsable de todos los errores ajenos. La actitud de aplacar corresponde a una posición del cuerpo suplicante.
<b>Culpador/ acusador (agresivo)</b>	El acusador siempre encuentra fallas, es un dictador, el que manda. Es un tirano que rebaja a todos. Internamente siente que no vale gran cosa. Si logra que alguien lo obedezca, empieza a sentir que lo toman en cuenta. La posición del cuerpo es señaladora, acusativa.

<p><b>Súper razonable</b></p>	<p>El individuo es exageradamente correcto y razonable, y no demuestra ningún sentimiento. Es calmado, frío, imperturbable, podría compararse con una verdadera computadora. Estas personas se rigen por la norma.</p>
<p><b>Irrelevante</b></p>	<p>El individuo dirá o hará cosas que tengan poca relación con lo que digan o hagan los demás. Ignora las preguntas de la gente y responde con otra pregunta que aluda a cualquier tema diferente al que se está tratando.</p>
<p><b>Funcional</b></p>	<p>La persona es clara, directa, precisa, da aclaraciones cuando se las piden. Cuando ve que la otra persona parece no haber entendido, pide aclaraciones. Es congruente (coherente, consciente) entre lo que dice con palabras y los gestos que utiliza (congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal). En este modelo todos los elementos del mensaje van en la misma dirección. Se pronuncian palabras que concuerdan con la expresión facial, la posición del cuerpo y el tono de voz. Virginia Satir, explica que cuando la persona que se comunica de acuerdo con este quinto tipo dice: “Me agradas”, su voz es cálida y mira de frente. Si sus palabras son: “Estoy enojadísima contigo”, su voz es dura y su gesto enojado. El mensaje es claro, sencillo y directo.</p> <p>La autora señala que “la respuesta abierta permite saber disculparse sin suplicar; no estar de acuerdo sin acusar; ser razonable sin ser una persona inhumana y molesta y ser capaz de cambiar el tema sin distraer. Esto brinda una mayor satisfacción personal, menos angustia y más oportunidad de crecimiento y de relaciones satisfactorias con las demás personas”. (Satir, 1999: 75)</p>

Fuente: Elaborado a partir de información de Satir (1999).

Lamentablemente el modelo funcional es el menos utilizado por las personas ya que exige un buen nivel de autoestima y un profundo autoconocimiento. Ahora bien, es de suma importancia considerar los estilos o conductas comunicacionales. Todas las personas cuentan con diversas habilidades sociales que les facilitan o no la interrelación con los otros. Por tanto, es necesario revisar la asertividad como habilidad social y las conductas poco asertivas para entender cómo la primera facilita la gestión de conflictos, y las otras favorecen la generación de conflictos. A continuación se presenta el esquema de tres estilos de comunicación que se propone a partir de lo señalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (s.f.), Herrera, et. al. (2008), Naranjo Pereira (2005) y Magdalena (2018) en su presentación de Comunicación Asertiva:

- *Pasivo o inhibido.* La persona que posee un estilo de comunicación inhibido se preocupa por satisfacer a los demás, es incapaz de pensar en la posibilidad de enfrentarse a alguien en cualquier sentido. Antepone los derechos de los otros a los de sí mismo. Justifica su actitud como una cuestión de respeto y educación, pero más bien se encuentra próxima al miedo de ser rechazado. Pudiera parecer que dicho estilo evita los conflictos pero no es así, dado que genera sentimientos de desamparo, depresión y tensión a la hora de mantener relaciones interpersonales y sociales. Por supuesto, propicia conflictos al producir una sensación de bajo control sobre las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas. Esto conduce a desarrollar un sentimiento de baja autoestima y, por tanto, de insatisfacción que se reflejará de maneras diversas, complicando la interrelación con los demás de forma sana.
- *Agresivo.* Defiende sus derechos a cualquier precio, la forma en que lo hace generalmente va acompañada de la falta de respeto hacia los derechos de los otros, incluso cuando esto es absolutamente innecesario para defender los propios. Como su nombre lo indica, implica agresión, desprecio y dominio hacia las personas. Fundamentalmente el sujeto se considera la única figura importante y con opinión en cualquier contexto personal o profesional, menospreciando a los demás de forma tal que puedan sentir o pensar que no tienen interés. Además, acostumbra quitarse de encima cualquier tipo de responsabilidad sobre su forma de relacionarse con quienes le rodean y, no tiene una clara conciencia de sus acciones. Cuando el resultado de la relación conlleva consecuencias negativas se justifica con argumentos como: “Ellos se lo han buscado”.



Aunque pareciera que consigue con facilidad lo que se propone, en realidad su manera de comunicar tiene consecuencias negativas ya que termina por generarle fuertes conflictos a la hora de mantener relaciones interpersonales; puede detonar sentimientos de culpa y una pobre imagen de sí mismo. Tal actitud les lleva a ser sujetos rechazados y como un mecanismo de defensa se mantienen aislados. Por todo ello, es frecuente que descuiden oportunidades en el terreno personal y/o profesional; están tensos y pierden con facilidad el control tanto de las situaciones como de las emociones. Suelen presentar grandes problemas a la hora de comunicarse dado que practican la comunicación unidireccional y no permiten la retroalimentación. Son personas que se caracterizan por no escuchar.

- **Asertivo.** Cuenta con la capacidad nata o aprendida de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones; a pesar de que defiende sus derechos respeta los de los demás y permite que se expresen libremente. Se adapta al contexto donde se desarrolla la comunicación; facilita que los problemas inmediatos que se pueden presentar se resuelvan; minimiza el riesgo de que en futuros intercambios aparezcan otros problemas. Su objetivo fundamental es ser capaz de expresarse de forma adecuada y sin agredir, propiciando una negociación. Quien utiliza el estilo asertivo para comunicarse, resuelve los problemas en sus relaciones sociales, generando satisfacción con los demás y consigo mismo; por este motivo, su autoestima personal aumenta. Quien posee un estilo asertivo siente que mantiene el control, permanece relajado y establece interrelaciones sanas. Es una persona que se gusta a sí misma y los demás gustan de él. Tratar con alguien asertivo resulta sencillo porque todos ganan.

## Comparación de los estilos de comunicación pasivo, agresivo y asertivo

	PASIVO O INHIBIDO	AGRESIVO	ASERTIVO
<b>ELEMENTOS NO VERBALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expresión facial seria.</li> <li>2. Mirada huidiza.</li> <li>3. Sonrisa mínima y tensa.</li> <li>4. Postura distante y contraída.</li> <li>5. Orientación ladeada.</li> <li>6. Distancia amplia y nulo contacto físico.</li> <li>7. Gestos escasos.</li> <li>8. Movimientos nerviosos y abundantes con manos y piernas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expresión facial seria.</li> <li>2. Mirada directa, fija.</li> <li>3. Muy pocas sonrisas.</li> <li>4. Postura intimidatoria (por mirada, distancia y orientación).</li> <li>5. Orientación enfrentada.</li> <li>6. No respeta las distancias.</li> <li>7. Gestos abundantes y amenazadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expresión facial amistosa.</li> <li>2. Contacto ocular directo.</li> <li>3. Sonrisa frecuente.</li> <li>4. Postura erguida.</li> <li>5. Orientación frontal.</li> <li>6. Gestos firmes pero no bruscos, acompañando el discurso.</li> <li>7. Manos sueltas.</li> </ol>
<b>ELEMENTOS PARAVERBALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de voz bajo.</li> <li>2. Tono tendiendo a la monotonía.</li> <li>3. Fluidez verbal escasa y entrecortada.</li> <li>4. Velocidad rápida.</li> <li>5. Claridad escasa.</li> <li>6. Tiempo de habla escaso.</li> <li>7. Pausas largas y silencios abundantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de voz elevado.</li> <li>2. Tono tendiente a monótono por lo alto.</li> <li>3. Habla fluida.</li> <li>4. Velocidad rápida.</li> <li>5. Claridad escasa.</li> <li>7. No hace pausas ni silencios.</li> <li>8. Latencia de respuesta muy rápida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen conversacional.</li> <li>2. Entonación variada que resulta agradable.</li> <li>3. Fluidez verbal adecuada.</li> <li>4. Velocidad ajustada, más bien pausada.</li> <li>5. Claridad adecuada.</li> <li>6. Tiempo de habla proporcional a los participantes.</li> <li>7. Pausas y silencios adecuados.</li> <li>8. Latencia de respuesta suficiente.</li> </ol>
<b>PALABRAS Y EXPRESIONES COMUNES</b>	<p>“Quizás”,                      “Supongo”,                      “Solamente”,                      “Bueno”,                      “Me pregunto si podríamos...”,                      “Te importaría mucho...”,                      “Realmente no es importante”,                      “No te molestes”</p>	<p>“Haz”,                      “Deberías”,                      “Mal”,                      “Harías mejor en...”,                      “Ten cuidado con...”,                      “Si lo haces...”,                      “No sabes...”,                      “Debes estar bromeando”.</p>	<p>“Pienso”,                      “Siento” o “Quiero”, “Hagamos”,                      “¿Cómo podemos resolver esto?”,                      “¿Qué piensas?”,                      “¿Qué te parece?”</p>
<b>ELEMENTOS VERBALES CARACTERÍSTICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contenido condicional.</li> <li>2. Atención personal escasa.</li> <li>3. Formula pocas preguntas.</li> <li>4. Responde a preguntas sin extenderse.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contenido imperativo y amenazador.</li> <li>2. Atención personal escasa o nula.</li> <li>3. Abundantes “muletillas” y palabras malsonantes.</li> <li>4. Lenguaje machista, sexista y homóforo.</li> <li>5. Al preguntar enlaza muchas preguntas.</li> <li>6. Contesta sin relación a la pregunta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contenido directo que expresa personalmente.</li> <li>2. Atención personal abundante.</li> <li>3. Presencia de halagos y refuerzo verbal.</li> <li>4. Formula preguntas variadas y abundantes.</li> <li>5. Responde a las preguntas según la formulación de las mismas (abiertas o cerradas).</li> </ol>

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s.f.), (SantiagoCid Centro de Psicología., 2016) y Ruíz (s.f.)

## PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

Evidentemente, existen muchas posibilidades de que los circuitos de comunicación no fluyan de manera adecuada. Cuando esto sucede se dice “que no hay comunicación”, pero en realidad lo que hay es “ruido”, el cual perturba la transmisión de los mensajes que se quieren transmitir.

A continuación se analizan los diversos problemas dentro del proceso de comunicación a los cuales nos enfrentamos las personas, con base en las propuestas de Ongallo (2007), Davis (2008), la Junta de Andalucía (s.f.), López Aymes, Roger Acuña, & Reyes Arellano (2011), De Gasperín (2005), Coy Delgado (2008) y Romero (1971), encontramos los siguientes:

**a) Problemas que se originan por el emisor del mensaje.** Los emisores no siempre cuentan con la habilidad de articular sus planteamientos de forma apropiada, por eso en ocasiones el mensaje no refleja la intención que tiene. Al no articular correctamente lo que quieren expresar, construyen y envían mensajes equivocados. Algunas expresiones que denotan la existencia de este problema son:

-“Es que yo no quise decir eso”.

-“No me entendiste, lo que yo quise decir es...”

-“Tal vez hay una confusión, mi intención era...”

Estos obstáculos se presentan cuando el emisor:

- No se encuentra concentrado en el tema que le ocupa.
- No considera el contexto donde se dará el mensaje o el contexto de su receptor.
- Introduce demasiados juicios de valor en la idea que quiere expresar.
- No existe coherencia entre el mensaje verbal con el no verbal.
- El mensaje cambia varias veces, cuando se miente.

**b) Problemas entre el mensaje y el medio.** Aquí se agrupan situaciones incómodas propias del lugar y el momento en que se comunica (condiciones inadecuadas) o bien, las barreras derivadas por la cultura tanto del emisor como del receptor, por la estructura del grupo e incluso por la elección del medio a través del cual se hace llegar el mensaje. Abusar en la repetición de un mensaje hace difícil la retroalimentación.

No todos los mensajes pueden ser enviados por los mismos medios; algunos para ser recibidos y procesados de forma adecuada deben ser enviados por medios específicos. Muchas de las confusiones y problemas de comunicación se deben a mensajes bien estructurados, claros y bien intencionados que se envían por medios equivocados.

Ejemplo: Mensajes que pretenden generar reflexión y se proporcionan a través de medios poco interesantes para el receptor o con una clara incongruencia. Puede ser un mensaje reflexivo a través de un medio indirecto e informal; una sugerencia o la observación de una tarea enviada por medio de un oficio pueden entenderse como una indicación.

**c) Problemas entre el medio y el receptor.** Esto se puede ilustrar con un ejemplo: Las acciones de prevención en las escuelas tienen con frecuencia la dificultad de que no llegan a los destinatarios, los alumnos no prestan demasiada atención a trípticos impresos por la Secretaría de Salud, pero sí escuchan a sus amigos cuando se trata de sexualidad. Probablemente, la estrategia de formar promotores entre los propios estudiantes tendría más impacto, más rápido y más barato que la producción y reproducción de papelería que no consigue el interés de aquellos a quienes está destinada la información.

**d) Problemas entre el receptor y el contexto.** Aun si el *emisor* formula correctamente los mensajes, y se transmiten de forma adecuada por un medio que alcanza a su destinatario/receptor (como debe ser) se puede enfrentar el reto del contexto. Cabe recordar que cada persona es única y tiene una forma de percibir y entender los hechos. La receptividad de los mensajes está en función de la formación de la persona, prejuicios, creencias, expectativas del tema, así como de su experiencia y circunstancia particular.

Ejemplo: Cuando se habla a una persona sobre la importancia del adecuado y responsable uso de las redes sociales, esperando una respuesta reflexiva al respecto, sin considerar que en su aislada comunidad no existe la electricidad y, por tanto, desconoce el manejo básico de los medios tecnológicos; el mensaje carece de sentido para dicha persona.

**e) Problemas entre el contexto y el emisor.** La comunicación sólo ocurre de forma apropiada cuando tiene sentido para la situación que se está viviendo y, por supuesto, para el receptor. En ocasiones es conveniente desviar un poco la conversación a efecto de bajar la tensión del momento. Sin embargo, es indispensable que el emisor nunca deje de considerar la situación que se está tratando para no generar malos entendidos o aumentar la molestia de su receptor.

Ejemplo: El director de una escuela se encuentra atendiendo a un par de padres de familia porque sus hijos se agredieron dentro de la escuela. Cada uno de ellos se encuentra molesto, porque su hijo ha sido golpeado. El profesor les comenta: “Les comparto que en este momento estoy gestionando la construcción de la barda perimetral de la escuela, es un proyecto nuevo”. En primer lugar se percibirá que no está atendiendo el conflicto, y seguramente la respuesta que recibirá será: “¿Y eso qué tiene que ver con el problema de mi hijo?”, generando con ello una situación de mayor descontento y desconfianza.

Algunas veces un cambio de tema puede tener sentido, particularmente cuando están involucradas emociones muy fuertes o en situaciones muy tensas para relajar un poco el ambiente, pero dichos cambios deben manejarse con prudencia. Los emisores deben tener en consideración el contexto donde se encuentran al momento de formular sus mensajes. Ignorar el contexto puede traer graves consecuencias.

**f) Problemas de comunicación verbal.** Existen dos grandes tipos de problemas de este tipo de comunicación: 1) relacionados con el contenido y 2) vinculados con las formas de expresión. Muchos de los problemas de contenido de la comunicación verbal pueden explicarse en los términos que ya hemos visto, es decir, por problemas con el emisor, el mensaje, el medio, el receptor o el contexto, y otros por razones diversas, tales como:

§ Imprecisión de la información.

§ Confusión de datos con juicios de valor.

§ Presencia de mentiras y tendencia a la exageración.

§ Tomar como hechos a rumores sin fundamento.

§ Expresiones con varias interpretaciones pueden ser problemáticas. Por ejemplo, el racismo que resulta excluyente y hasta denigrante en la forma aunque no sea la intención, como cuando se enseña a los niños que los indígenas tienen “dialectos” pero no idiomas, “ídolos” pero no dioses, “folklor” pero no cultura, etcétera.

**g) Problemas con la comunicación no verbal.** Aquí el abanico de posibilidades de error es también muy amplio, no hay estudios definitivos e infalibles sobre la lectura de los diferentes gestos, ademanes y otras expresiones del cuerpo, pero existen algunas expresiones comunes fáciles de leer o calibrar, por ejemplo, los signos de dolor (el llanto), sorpresa (ojos muy abiertos), pena y angustia (semblante decaído) y alegría (la sonrisa y la risa), entre otros.

Decir, como regla general, que cuando una persona cruza los brazos se está “cerrando a la comunicación”, si abre las piernas “está retando a su interlocutor”, si se toca la cara de un cierto modo, acomoda los brazos o adopta una postura de determinada forma, significa lo mismo en diferentes personas es falso. Aunque hay una cierta base común a todos los seres humanos, la interpretación de las miles de pequeñas expresiones, gestos, ademanes, posturas y otros signos es individual, por eso el margen de equivocación es muy grande.

## Posibles causas de problemas en la comunicación

ELEMENTOS DEL PROCESO	POSIBLES CAUSAS
<b>EMISOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inhibiciones interiores.</li><li>• Razones extrínsecas: tabúes exteriores al mismo.</li></ul>
<b>CÓDIGO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferencias culturales.</li><li>• Sistemas de valores distintos: símbolos con connotaciones diferentes o contrarias.</li></ul>
<b>RECEPTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No captación o mala captación de los mensajes que le dirigen, debido a una percepción selectiva por parte del receptor en función de su estado de ánimo.</li><li>• Bloqueo absoluto en determinados estados de alienación. Exceso de sensibilización hacia la comunicación verbal, captando poco o mal los componentes no verbales.</li></ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

## IMPORTANCIA DEL DIÁLOGO

Transitar de una cultura de la violencia a una Cultura de Paz, supone lograr una comunicación abierta, clara, minimizando los efectos negativos y problemas que pudieran presentarse entre los individuos. Pesqueira y Ortiz (2010), nos presentan diversos ti-pos de diálogos a considerar:

### Diálogos Apreciativos

El *aprecio* es una energía capaz de transformarnos y convertirnos en agentes de cambio, a través de la gratitud y la valoración.

La *gratitud* es responder apreciativamente a las personas que hacen algo que nos beneficia, sinónimo de agradecimiento. Cuando avanzamos en la comprensión de nuestras cualidades, somos capaces de aprender de las experiencias nocivas que nos acontecen para ser mejores; de tal manera que todos los sucesos, por dañinos que resulten, se pueden abordar apreciativamente.

La *valoración* nos permite evaluar nuestras relaciones, lo que ha sucedido con las personas con quienes tenemos el conflicto, considerando que ese otro ser humano es importante para nosotros; por lo tanto, queremos gestionar las desavenencias surgidas.

### Diálogos Restaurativos

Las personas, aun inconscientemente, nos comportamos de determinada forma y confrecuencia no nos percatamos del daño que le ocasionamos a los demás.

Esta forma de hacerlo deja detrás de nosotros una estela de personas a las que lastimamos emocionalmente, lo que afecta nuestras relaciones.

Los encuentros restaurativos, sea cual fuere el tipo de conflicto, buscan contribuir a que los dialogantes cicatricen sus heridas emocionales, es decir, superen la condición en que se encuentran y sean capaces de mantener relaciones sanas y seguras por el bien de la propia relación y de los involucrados en ésta.

## Diálogos Asociativos

Dialogar es reconocer a los demás y hacerles saber que son importantes; es expresar la esencia de cada quien y permitir a los demás expresar la suya; es acercarse uno al otro, estar uno con el otro; es valorar aun y a pesar de no acordar; es confiar, es compartir tiempo para escuchar y para decir; es olvidar contar las carencias y sumar las posibilidades.

Así, en una equilibrada simbiosis entre el yo y el tú, en actitud coparticipativa con los demás, será posible un nosotros complementario del individuo en armonía con sí mismo y con respeto absoluto a la libertad de cada quien.

## COMUNICACIÓN Y MEDIACIÓN

Ahora bien, considerando que la mediación se fundamenta en mejorar la comunicación entre las partes en conflicto, cabe señalar que “no todos los buenos comunicadores son mediadores, pero *todos los buenos mediadores necesariamente deben ser buenos comunicadores*”.

### En toda mediación debe establecerse la comunicación



Fuente: *Elaboración propia.*



Para finalizar este capítulo, es importante relacionar lo anteriormente expuesto respecto al tema de la comunicación con las tareas que se han de desarrollar en la mediación de conflictos escolares.

La mediación depende de la comunicación. Si bien es cierto que la comunicación no lo resuelve todo, sin una correcta comunicación no hay mediación posible. La mediación es un tipo específico de comunicación cuya herramienta principal es la pregunta.

El nivel de comunicación que utilice un mediador debe ser compatible con el tipo de conflicto. ¿Qué pasaría si por error se atiende superficialmente un conflicto que se supone no es grave, cuando en realidad requería una comunicación profunda? El resultado es que los involucrados percibirán como negligencia el hecho de que no se le brinde la atención debida, lo cual imposibilita ganar su confianza, condenando la mediación al fracaso desde el inicio.

¿Y qué pasaría en el caso contrario?, es decir, si en un conflicto sin mayor potencial de violencia, las partes perciben demasiado interés. A continuación se presentan dos posibles respuestas:

- § Que las partes sientan que es un interés fingido: El diálogo se construye de forma natural, a través del rapport (véase Capítulo 4), y cuando es legítimo y real las partes se comunican al mismo nivel de forma natural. Tratar de conducir o incluso forzar una conversación a un nivel más profundo sin tener correspondencia del interlocutor puede llevar a generar una imagen de falsedad o manipulación.
- § Sembrar desconfianza. Cuando el mediador busca profundizar en una relación que no surge de forma natural, sin haber tenido señales que le indicaran que podía tratar de hacerlo, las partes en conflicto pueden sentir que se intenta manipularlas o que hay en el conflicto riesgos que no están viendo: “¡Caray!, el mediador parece más interesado que yo en este asunto, ¿por qué será?”.

Por tanto, el nivel de profundidad de la comunicación lo establecen las partes y no el mediador, aun cuando es él quien lo regula.

Los puentes de comunicación son reductores de violencia. “Las leyes callan cuando las armas hablan”, dijo Marco Tulio Cicerón, refiriéndose a que la ley no puede aplicarse mientras existan personas que claman lo que creen su derecho de manera violenta. Por ello es importante tender puentes de comunicación que permitan a las personas en conflicto hablar de sus diferencias de forma respetuosa y pacífica, sin agresividad.

Cuando en un proceso de mediación se permite la agresión verbal, lo único que se genera es frustración por no poder expresar los intereses y las necesidades; o bien, la impotencia de sentir que no se es escuchado y atendido.

Una correcta comunicación es directamente proporcional a buenas posibilidades de gestión pacífica de conflictos, por eso la construcción de dinámicas de comunicación basadas en el respeto es un poderoso mecanismo para reducir el peligro de la violencia o, en otras palabras, que el conflicto escale.



## ACTIVIDAD 6

### TELÉFONO DESCOMPUESTO

**Objetivo:** Identificar la comunicación no verbal y la distorsión de mensajes.

**Duración:** 10 min.

#### Desarrollo

El facilitador solicitará realicen una formación por filas de no más de 10 personas, y pedirá den la espalda al facilitador, quien ejemplificará con mímica alguna acción cotidiana (lavarse los dientes, comer, peinarse). Esta acción sólo podrá verla la primera persona de la fila, posteriormente ésta tendrá que realizar la mis-ma acción que el facilitador, mostrándola únicamente a la persona siguiente. Y así sucesivamente, los integrantes deben permanecer de espaldas todo el tiempo para evitar ver la mímica hasta su turno.

#### Interpretación

En la mediación, la comunicación no verbal es fundamental para el seguimiento del proceso; a través de esta actividad, los participantes pueden leer lo que el cuerpo trata de comunicar, identificar estados de ánimo y emociones, y replicarlas con sus compañeros. Cabe destacar que el mediador debe leer y tomar en cuenta el lenguaje analógico para direccionar adecuadamente el proceso.

*Elaboración propia a partir del juego "Teléfono Descompuesto" de dominio popular.*



# **CAPÍTULO 3**

## Métodos de solución de conflictos



## CAPÍTULO 3

### MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

#### Preguntas

Habitualmente, ¿cómo se resuelven los conflictos en las escuelas?

¿Qué métodos pacíficos para solucionar un conflicto conoces?

**Objetivo:** Brindar información acerca de los métodos de solución de conflictos y sus componentes fundamentales.

#### INTRODUCCIÓN

Se sabe que los conflictos se presentan de manera cotidiana y las personas los resuelven de diversas formas que no siempre son las adecuadas e, incluso, en ocasiones agudizan la problemática que enfrentan. Por ello, se recuperan algunas alternativas para solucionarlos de manera pacífica, denominadas métodos alternos de solución de conflictos (MASC), y también aquellas que inclusive permiten transformar las relaciones entre las personas en controversia, conocidas como métodos alternos de transformación de conflictos (MATC), los cuales pueden ser de tipo contencioso o judiciales y pacíficos o no judiciales. Para comprender las diferencias entre éstos, a continuación se presentan algunos ejemplos.

#### MÉTODOS ALTERNOS DE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

##### EJEMPLO 1

De carácter contencioso o judicial

El señor Pedro le prestó al señor Juan, de oficio herrero, \$5,000 pesos. Éste se comprometió a pagarlos el 5 de enero de 2016; sin embargo, es 20 de junio y el señor Juan no ha pagado.

Por ello, el señor Pedro le ha pedido al señor Juan le firme un pagaré que incluye un 3% de interés mensual e inició la demanda correspondiente. El señor Juan fue notificado de la demanda y acudieron a la primera audiencia ante el Juez Primero Mercantil de Toluca, quien después de llevar a cabo las diligencias pertinentes determina que el señor Juan pagará al señor Pedro la cantidad de \$5,000, más los intereses generados hasta el momento, con pagos mensuales de \$1,000 pesos hasta cubrir el total. Dicho monto será entregado en el Juzgado, los días 20 de cada mes a las 13:00 horas. Posteriores a los trámites de Ley, el juez aprueba el convenio y lo eleva a la categoría de cosa juzgada.

## EJEMPLO 2

De carácter pacífico-judicial

El señor Pedro le prestó al señor Juan, de oficio herrero, \$5,000 pesos. Éste se comprometió a pagarlos el 5 de enero de 2016; sin embargo, es 20 de junio y el señor Juan no ha pagado.

Por ello, el señor Pedro le ha pedido al señor Juan le firme un pagaré que incluye un 3% de interés mensual; el señor Pedro no quiere iniciar un procedimiento judicial; sin embargo, decide acudir al Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México para iniciar un proceso de mediación. Una vez que citan al señor Juan y ambos se encuentran frente al mediador, lograron llegar a un acuerdo en el cual el señor Juan se comprometió a pagarle al señor Pedro la cantidad de \$5,000.00, más los intereses generados hasta el momento de la mediación con pagos mensuales de \$1,000.00 pesos, hasta cubrir el total. Dicho monto será entregado al señor Pedro en su domicilio, ubicado en calle San Juanito número 20, colonia Ciruela, Toluca, México, C.P. 50450, los días 20 de cada mes a las 13:00 horas.

### EJEMPLO 3

De carácter pacífico-no judicial

El señor Pedro le prestó al señor Juan, de oficio herrero, \$5,000 pesos. Éste se comprometió a pagarlos el 5 de enero de 2016. Sin embargo, es 20 de junio y el señor Juan no ha pagado nada.

Por ello, el señor Pedro acude con la señora Rosa, quien es mediadora comunitaria; posteriormente ella platica con el señor Juan, le comenta la situación y le pregunta si es su deseo realizar de manera voluntaria un proceso de mediación con el señor Pedro para encontrar conjuntamente una solución al conflicto que tienen.

Una vez que ambos acceden a hacer la mediación con apoyo de la señora Rosa, encuentran una solución a su conflicto. El señor Juan se compromete a pagarle los \$5,000 al señor Pedro con trabajos de herrería, ya que éste manifestó que le hacían falta protecciones para las ventanas de su casa. Ambos deciden que el pago de los \$5,000 pesos sea en especie. Por tanto, el señor Juan acuerda que el día 13 de agosto del año en curso colocará las protecciones a la casa del señor Pedro, ubicada en San Juanito número 20, colonia Ciruela, Toluca, México, a las 13:00 horas. Firman el acuerdo correspondiente y resuelven pacíficamente su conflicto.

Como podemos ver, en estos casos se expone el mismo conflicto. En el ejemplo 1 se inicia un juicio que requiere la intervención de una autoridad jurisdiccional (juez), quien determina la solución a la controversia para contribuir a gestionar sus diferencias; a esto se le denomina *métodos contenciosos o judiciales*.

En el ejemplo 2 se observa que acuden al Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México en donde son ellos quienes con la ayuda de un mediador definen el acuerdo que resolverá su controversia, a estos métodos se les conoce como pacíficos-judiciales, ya que si bien es cierto el Centro de Mediación no es una autoridad jurisdiccional, se encuentra adscrito al Poder Judicial.



Cabe precisar que los procesos de mediación que se realizan ante el Centro Estatal de Mediación pueden ser antes o durante un juicio.

Los *métodos pacíficos-no judiciales* son aquellos procesos que se utilizan para fomentar la participación y responsabilidad de los involucrados en un conflicto, a fin de que ellos encuentren una solución o determinen qué les conviene o beneficia para restaurar la relación afectada, sin llegar a un juicio o demanda como se presenta en el ejemplo 3.

Los MATC contribuyen al desarrollo de la cooperación, tolerancia, empatía y diálogo. Su objetivo se concentra en restaurar la relación que existía entre las partes antes de que se suscitara el conflicto. Su característica principal es la voluntad de los participantes para la generación de acuerdos.

Cabe señalar que la importancia de los MATC radica en dotar a las personas de herramientas, técnicas, métodos, estrategias y/o habilidades que les permitan gestionar de manera pacífica sus conflictos, poniendo especial atención a los sentimientos, emociones e intereses. Asimismo, en tratar de recuperar y mantener la relación que se tenía, procurando sanar las heridas producidas por la confrontación a través del diálogo y el entendimiento.

## MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los MASC tienen como objetivo la solución pacífica de los conflictos ampliando los panoramas de solución para quienes participan en ellos, coadyuvando con ello a la construcción en la Cultura de paz.

Algunos MASC son:

**.Negociación.** Basados en Colaiácovo (1998), podemos establecer que es un proceso durante el cual dos o más partes con un problema en común buscan obtener un resultado o solución que satisfaga de manera razonable sus objetivos, intereses, necesidades y aspiraciones, mediante el empleo de diversas técnicas de comunicación. En muchas ocasiones depende de la habilidad de negociación de cada una de las partes, por lo que no siempre su resultado es justo, derivando en un binomio ganar-perder.

**. Mediación.** Plantea Isabel Sepúlveda (2015), que es un proceso mediante el cual un tercero neutral interviene a solicitud facilitando la comunicación entre las partes de un conflicto, promoviendo que sean ellos quienes construyan o lleguen a un acuerdo, solucionando su problemática a través del ejercicio de respeto, empatía, confianza y solidaridad. De esta manera, se establecen compromisos que surgen a partir del diálogo. Este proceso resulta didáctico, ya que dota a las partes de habilidades que pueden ser utilizadas en el futuro, su binomio es ganar-ganar.

**. Arbitraje.** Según Ana Elena Fierro (2010), es un procedimiento extraprocésal por el cual un particular llamado árbitro resuelve las diferencias siguiendo reglas previamente determinadas y aceptadas por las partes al momento de la designación del o de los árbitros. Culmina con la realización de un convenio, mejor conocido como "Laudo arbitral", donde generalmente se observa el binomio perder-perder o ganar-perder.

. **Conciliación.** Es el procedimiento por medio del cual dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias con la ayuda de un tercero neutral denominado conciliador, quien propone o sugiere a los participantes una solución no obligatoria, que pueden adoptar o no. De llegar a una solución, los participantes firman un acuerdo cuya naturaleza es la de un contrato. Los binomios que aquí podríamos encontrar son variados: ganar-ganar o bien per-der-ganar.

. **Transacción.** El Código Civil Federal (Diario Oficial de la Federación, 1928), en su artículo 2944 establece que “es un contrato por el cual las partes, haciéndose recíprocas concesiones, terminan una controversia o previenen una futura.”

**Reuniones de restauración, conferencias comunitarias o círculos restaurativos.** Con base en los planteamientos de Pesqueira (2009), son procesos voluntarios en los que se reúnen la víctima o el ofendido, el infractor u ofensor, los familiares de ambas partes, así como todos aquellos que de algún modo se hayan visto afectados por el hecho. El objeto es gestionar el conflicto atendiendo a las necesidades de la víctima, del infractor y de la comunidad afectada, resarciendo integralmente los daños causados bajo el binomio ganar-ganar. Es imperante mencionar que los procesos anteriores forman parte de la Justicia Restaurativa, la cual se fundamenta en un enfoque sistémico, bajo principios de justicia, equidad, integración e inclusión. Sus bondades y profundidad en la transformación de los conflictos requerirá un mayor estudio en trabajos posteriores.

Es muy importante recordar que cualquiera de los métodos pacíficos de solución de conflictos que se implementan en una institución escolar únicamente restauran la relación entre los involucrados y previenen futuros incidentes de violencia entre los integrantes de la comunidad. Sin embargo, si la conducta constituye un delito o falta grave, si atenta contra los derechos de la persona, estos métodos no liberan al ofensor de enfrentar procedimientos judiciales o, en su caso, de ser sancionados con base en los acuerdos escolares.



## ACTIVIDAD 7

### LAS SILLAS

**Objetivo:** Demostrar cómo manejar un conflicto y convertirlo en cooperación. Enfocarse en las diferentes interpretaciones de una misma instrucción. Considerar diferentes maneras de manejar un mismo problema: negociación, comunicación, toma de decisiones bajo (leve) presión de tiempo, liderazgo cooperativo y resistencia a la manipulación y el abuso de poder.

**Duración:** 15 min.

**Material de entrega:** Hoja de papel con instrucciones.

Realizar papelitos con las siguientes instrucciones:

- Pon todas las sillas del juego afuera en el pasto. Ninguna silla debe tocar piso de piedra o cemento. Dispones de 15 minutos.
- Haz una pirámide con todas las sillas del juego. Dispones de 15 minutos.
- Pon todas las sillas afuera del salón en una larga fila en forma de la letra "S". Dispones de 15 minutos.
- Pon todas las sillas del juego "de cabeza" (con las patas arriba) dentro del aula. Dispones de 15 minutos.
- Pon todas las sillas del juego en círculo. Dispones de 15 minutos.

El número de papeles será distinto, por ejemplo: si tengo un grupo de 8 personas, habrá 3 papelitos de la primera instrucción, 2 papelitos de la segunda instrucción y 1 papelito con la tercera, cuarta y quinta instrucción, es decir, el número de instrucciones puede ser aleatoria y no necesariamente agruparlos por equipo; por lo que, podrá jugar todo el grupo.

## **Desarrollo**

### **Preparación**

Revisar las instrucciones (véase material de entrega) a veces habrá que adaptarlas porque no hay un espacio cercano con “pasto” o se tiene que realizar toda la actividad en interiores.

Se sacan suficientes copias de las instrucciones (adaptadas) y se cortan (un papelito con una sola instrucción por participante). Se reparten los papelitos volteados (texto abajo) y se pide al grupo esperar un poco y no leer todavía hasta que se dé la señal para todo el mundo.

Puede ser útil preparar también al grupo. Grupos muy numerosos, con tendencia al caos y a reacciones de agresión –no escucharse, acelerarse, liderazgos muy competitivos– podrían beneficiarse de sentarse un momento a revisar los retos grupales y tomar algunos acuerdos generales (sin conocer las características concretas del juego). Ejemplos de estos acuerdos: nombrar moderador(a), esperar turnos para hablar, no actuar antes de decidir en grupo, suelen ser muy útiles a la hora de iniciar la actividad (aunque a veces se olvidan por completo al calor del juego).

## A jugar

Todo el mundo lee su instrucción (ver abajo) y trata de llevarla a cabo en 15 minutos. Es perfectamente posible realizar todas las actividades (cada una con todas las sillas) dentro del lapso de 15 minutos, sin cambiar las reglas. ¿Cómo reacciona el grupo? ¿Logran ponerse de acuerdo y actuar en conjunto?

A veces es necesario detener el juego para tranquilizar al grupo y volver a empezar (otra vez con 15 minutos de tiempo).

## Evaluación

¿Lograron escucharse y ponerse de acuerdo bajo la presión del tiempo? ¿Cómo lo hicieron? ¿Se generaron diferentes propuestas?

¿Escucharon todas las ideas? ¿Por qué (no)? ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Cómo resolvieron los obstáculos a la escucha mutua y a la toma democrática de decisiones? ¿Fueron estrictas o laxas en la implementación de las instrucciones? ¿Se enfrentaron durante la actividad con otras personas, otros "equipos"? ¿Cómo lo resolvieron?

Algunas instrucciones son "minoritarias" (aparecen en menos papelitos): ¿Se escucharon estas voces minoritarias? ¿Cómo?

Variaciones: Se puede aplicar a todo el grupo o bien a una parte, mientras que quienes no participan fungirán como observadores.

## Interpretación

Para gestionar conflictos de forma pacífica es necesario cambiar las posiciones y abrirnos a las posibilidades, así como asegurar una comunicación asertiva que garantice a las partes ser escuchadas y atendidas en sus intereses y requerimientos.

\*Actividad elaborada a partir de Frans Limpens (2015). 11º Encuentro de Juegos Cooperativos para la Paz. Hacienda Castillo. Santiago de Querétaro, México.

## MEDIACIÓN ESCOLAR

Como se explicó con antelación, la mediación es definida como un proceso en el que un tercero neutral facilita la comunicación entre las partes en conflicto a fin de que, a través del diálogo, puedan llegar a un acuerdo que le dé solución; se desarrolla en un espacio de libertad y seguridad que les permite comprender el conflicto que viven y resolverlo.

En el ámbito educativo, la *mediación escolar* es un proceso mediante el cual los miembros de la comunidad educativa -alumnos, docentes o padres de familia- que se encuentran en conflicto son guiados por un tercero neutral e imparcial llamado mediador escolar, quien a través del uso de herramientas, habilidades y estrategias, colabora con las partes para que se comuniquen de forma efectiva, sin vulnerar los derechos de los menores: los asiste para que sean capaces de llegar a un acuerdo, creando soluciones que les permitan mantener la capacidad de tomar decisiones.

La mediación escolar ayuda a la comunidad educativa a analizar los conflictos desde perspectivas participativas positivas, atentas y respetuosas con los sentimientos e intereses de los otros. Según San Martín (2003), los objetivos son:

1. Promover la gestión positiva de los conflictos.
2. Facilitar acuerdos constructivos.
3. Pacificar a las partes y reducir tensiones.
4. Crear un clima escolar pacífico y constructivo donde se puedan desarrollar:
  - a) La afirmación personal y la autoestima.
  - b) La confianza mutua.
  - c) Las capacidades de compartir sentimientos, información y experiencias.
  - d) Una actitud positiva y optimista ante la vida.

Implementar la mediación escolar promueve el desarrollo de competencias para la vida, razón por la cual se atiende a la comunidad educativa en general, respondiendo así a los propósitos superiores de la educación.

## **MODELOS DE MEDIACIÓN**

Existen diversos modelos para llevar a cabo la mediación, cada uno cuenta con distintas características.

**A. Tradicional lineal o Harvard.** Nató, Rodríguez y Carbajal (2006), señalan que “Este modelo fue pensado como un método de mediación para la negociación asistida con el objetivo de llegar a acuerdos que disipen o compatibilicen las diferencias y en el que la función del mediador es tratar de restablecer la comunicación y orientar el proceso. Se caracteriza por un tipo de negociación colaborativa donde su principal aspiración es lograr un acuerdo entre las partes basado en sus intereses”.

Continuando con la propuesta de los autores mencionados, la mediación a través del método Harvard entiende la comunicación en un sentido lineal, por lo que el mediador actúa como facilitador. Se trabaja con base en los intereses y necesidades, no toma en cuenta la relación que había entre las partes ni el origen del conflicto, única-mente busca llegar a un acuerdo para restaurar el orden.

Este modelo reside esencialmente en una negociación asistida para solucionar los conflictos. Se busca aplicar una estrategia de negociación que ayude a proteger los propios intereses sin descuidar el entendimiento y la búsqueda de cooperación con la otra parte.

Por ende, los mediadores funcionan como negociadores de las personas; su rol consiste en centrarse en los intereses de cada parte. Una desventaja es que la relación interpersonal se puede mezclar con el problema en cuestión; lo que importa es gestionar el conflicto, no las personas en sí. En este método el mediador deberá descubrir e identificar intereses compartidos por encima de las posturas enfrentadas en la negociación, requiere de creatividad para buscar beneficios mutuos para las partes y aportar decisiones que sean fáciles de realizar. Se centra en el futuro, impidiendo a toda costa que las partes regresen al pasado para evitar emociones negativas y dar mayor importancia a los puntos de encuentro detectados.



**B. Transformativo.** Bush y Folger (1996), proponen este modelo que se centra en la transformación de las relaciones humanas, responsabilizando a cada una de las partes por sus acciones. Sus ejes principales son, en primera instancia, la revalorización que permite devolver al individuo la fuerza, capacidad y valor para afrontar los cambios de la vida. En segunda instancia, el reconocimiento, el cual consiste en que los participantes sean capaces de mostrarse de acuerdo y sensibles a las circunstancias y condiciones humanas comunes con la otra persona.

En este modelo se pretende que las partes comprendan por qué consideran importantes sus intereses, que tomen conciencia de las posibles alternativas con las que cuentan para solucionar un conflicto y de las consecuencias de éstas. Básicamente se busca que cada uno revalore su relación, así como las habilidades y recursos que posee para empatizar con otras personas y solucionar sus conflictos.

La finalidad de este modelo es modificar la relación entre las partes, no hace énfasis en el acuerdo, pues su logro se alcanza principalmente como una consecuencia que se produce a partir de la nueva relación que se establece entre los participantes.

El mediador busca que las partes tengan una nueva mirada del otro y de ellos mismos. Al igual que en el Harvard, se realizan reuniones por separado o en conjunto, a fin de que se module la comunicación entre las personas, procurando influir en la transformación de la relación para buscar un acuerdo que beneficie a ambos.

Este modelo considera que una mediación exitosa se alcanza cuando se llega a un acuerdo como *resultado de la transformación positiva del conflicto*. La mediación transformadora busca que las personas revaloricen su autoestima y se reconozcan mutuamente como responsables de los acuerdos que pactan.

**C. Circular narrativo.** De acuerdo con Sara Cobb (1995), la propuesta de este modelo va del orden al caos, toda vez que desestabiliza las historias que originalmente plantean los interesados para construir una historia alternativa. Tiene como objeto reconstruir una nueva historia del conflicto a partir de la cual se inicien los diálogos o planteamiento de posibles soluciones, para finalmente realizar un acuerdo.

Este método entiende la comunicación en forma circular. La narración del conflicto desde el punto de vista de cada una de las partes permite que se nutra la conversación, busca fomentar la reflexión y empatía, ayuda a que se comprenda el significado de sus necesidades o posiciones, así como a transformar la historia para que ambos compartan puntos clave y lleguen a acuerdos que cubran sus expectativas. “Partiendo del supuesto de que el ser humano vive en una permanente pulsión entre ‘deseo’ y ‘deber’, el modelo circular narrativo sostiene que, en las relaciones humanas, ‘conflicto’ no equivale necesariamente a ‘antagonismo y/o agresión’, sino que, por el contrario, Hernandez (2014), señala que “partiendo del supuesto de que el ser humano vive en una permanente pulsión entre ‘deseo’ y ‘deber’, el modelo circular narrativo sostiene que, en las relaciones humanas, ‘conflicto’ no equivale necesariamente a ‘antagonismo y/o agresión’, sino que, por el contrario, el núcleo de su contenido semántico debe ser redefinido y reconceptualizado” .

Dicho modelo se centra en la comunicación, tanto verbal como no-verbal. La parte narrativa hace referencia al análisis que se debe efectuar de lo expresado, a partir del cual los mediados estarán en condiciones de realizar propuestas que resuelvan su controversia.

En este modelo, el mediador, a través de preguntas, es quien debe encontrar los verdaderos sentimientos e intereses de las partes y generar cambios en las narrativas con base en las respuestas. En otras palabras, comienza con un desorden y poco a poco va ordenando todo para lograr conjuntamente una respuesta y llegar a acuerdos consensuados que sean altamente satisfactorios. Una vez que se han comprendido tomarán mejores decisiones y evitarán la violencia.

## **MÉTODO TRANSCEND**

Johan Galtung en su libro de “Transformación del Conflicto por Medios Pacíficos” (2000), presenta su método para transformar conflictos, construyendo compatibilidades sobre las metas legítimas de todas las partes involucradas, utilizando tres elementos: creatividad para los conflictos, no violencia para los comportamientos y empatía para las actitudes.

Los propósitos básicos que caracterizan a este método son:

- Contribuye a superar el conflicto con la finalidad de que todas las partes alcancen sus objetivos.
- Crea las condiciones para que los aspectos transformativos sean dominantes.
- Observa el diálogo como el método más adecuado para llevar a cabo esta acción.
- Potencia los diálogos transformativos.
- Genera empatía, creatividad y no violencia.
- Considera a los actores como partes iguales.
- Considera que la transformación va más allá de las asimetrías sociales.
- Supone el conocimiento de todas las circunstancias que rodean al conflicto, así como los orígenes de la violencia.
- Implica la presencia de una tercera persona, el trabajador de la paz (mediador), que actúa fundamentalmente como moderador entre las partes.
- Involucra las nociones de las 3R (Reconstrucción, Reconciliación, Resolución).
- Incluye los niveles micro, meso (intermedio), macro y mega en los que se presenta el conflicto.

- Tiene como elementos metodológicos: no violencia, creatividad y empatía.
- Incorpora el principio no violento de la reversibilidad.

Continuando con el autor, observamos que propone como método de gestión construir la capacidad de transformación de los conflictos por medio de la trascendencia, la creatividad y la empatía. Asimismo, para que la reconstrucción, reconciliación y resolución sean efectivas deben trabajarse de forma paralela.

Su método consta de tres fases y apoya en la preparación de las partes (personas en conflicto) para la solución:

- a. Uno a uno.** El mediador se encuentra con una de las partes, a la vez, para que hable libremente y exprese sus objetivos, necesidades, inconformidades e incompatibilidad con la otra parte.
- b. Legitimidad.** El mediador debe poseer conocimientos en torno a las necesidades básicas, al código legal, y a los derechos humanos, entre otros, a fin de realizar un análisis respecto a la legitimidad de lo que piden los mediados; es decir, que su petición no vaya en contra del bien de la persona. Este aspecto sólo se conoce cuando se escucha a las partes en conflicto.
- c. Trascender.** Se debe explorar la visión de cada una de las partes del conflicto a fin de conocer sus propuestas para tratar de llegar a una solución. En este caso, la creatividad del mediador es imprescindible ya que puede apoyar para negociar, acomodar, asumir compromisos o acordar, con el propósito de tener un espectro amplio de posibilidades y no se limiten a la solución propuesta por uno o por otro; en el entendido de que cuando existe un conflicto con dos objetivos opuestos, hay más de cinco posibles soluciones, y el mediador apoya a que las partes las visualicen.

El autor que estudiamos define un conflicto como la incompatibilidad de objetivos que, al generar un problema, sólo se resuelve buscando la compatibilidad; para lograrla, el mediador debe tener presente cinco principios básicos:

- 1) **Diálogo.** Constituye el instrumento básico de la mediación, debe ser suave, y terminar cada frase con una interrogación. Las preguntas que se plantean deben ser reflexivas para que le permitan al mediado escuchar su propia voz. ¿Qué es lo que ha pasado? ¿Cómo ves la situación? ¿Qué has hecho para que esto continúe así? ¿Cómo ves esta situación a futuro? ¿Cómo te gustaría que fuera esta relación? ¿Qué es lo mejor y lo peor que ha pasado desde entonces?

¿Qué pasará con ustedes?

- 2) **Equidad.** Propiciar la cooperación, que es igual a beneficio mutuo, es decir, paridad. ¿Qué ganan si resuelven esta situación?

- 3) **Empatía.** Buscar la forma de que las partes se pongan en el lugar del otro. Esto permitirá que se entiendan; aunque no estén de acuerdo se favorece la comprensión entre ellos. Se dirige el diálogo con preguntas hipotéticas: ¿Qué harías en el lugar de tu compañero? ¿Cómo te sentirías en su lugar?

- 4) **Conciliación.** El mediador busca que la persona se concilie con sus traumas. Galtung (2000), los define como trazos de violencia del pasado que pueden estar presentes en su cuerpo o en su espíritu. En un ejercicio de aceptación y reflexión, el mediado se reconcilia con su persona. Esta fase se conoce como limpiar el pasado a fin de que no vuelvan a cada paso o se presenten en cada situación.

- 5) **Solución.** Se propicia la búsqueda de alternativas para conflictos presentes y futuros. Serán los mediados quienes reflexionen con las preguntas planteadas por el mediador; por lo tanto, las soluciones emanan de ellos.

En ningún método de mediación hay garantías o fórmulas, porque ésta se ubica en el plano de las relaciones humanas y el resultado de su aplicación puede ser diverso; sin embargo, es importante conocer cómo se rompe con estos cinco principios, ya que su aplicación requiere de condiciones favorables y encaminadas hacia la solución y no a la confrontación. A continuación se presenta una relación de causales a las que el mediador debe estar atento.

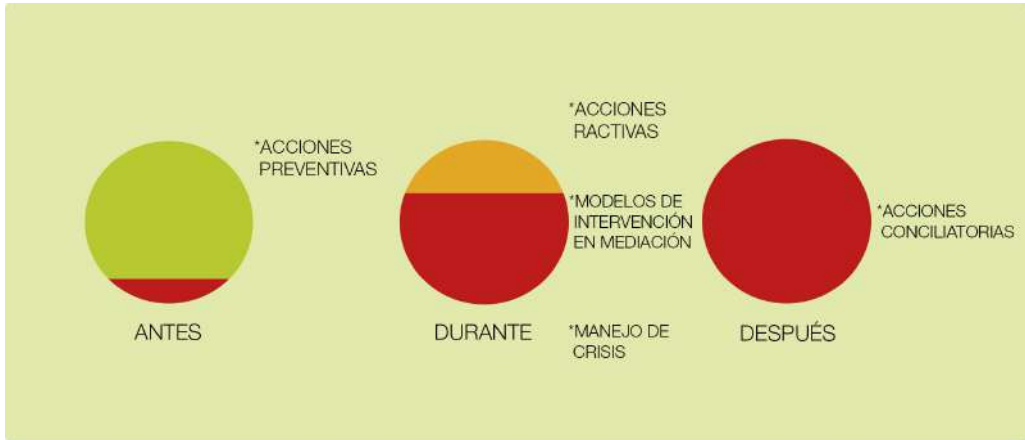
## Formas en que se rompen los principios para gestionar los conflictos de forma pacífica

PRINCIPIO	¿CÓMO SE ROMPE?
<b>DIÁLOGO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de voluntad.</li><li>• Desconocimiento del tema o asunto.</li><li>• Diferencias en el léxico (problema del circuito del habla).</li></ul>
<b>EQUIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de voluntad.</li><li>• Desconocimiento del tema o asunto.</li><li>• Diferencias en el léxico (problema del circuito del habla).</li></ul>
<b>EMPATÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando no se ve al otro como un igual.</li><li>• Cuando una de las partes antepone sus necesidades a las del otro.</li><li>• Cuando existe abuso de poder.</li></ul>
<b>CONCILIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negarse a escuchar, perdonar o aceptar.</li><li>• Por temor a remover el pasado.</li><li>• Por evasión.</li><li>• Falta de conciencia respecto a los beneficios de resolver el pasado.</li><li>• Por ceguera de opciones de alguna de las partes.</li><li>• Porque no hay suma de voluntades.</li><li>• Por falta de herramientas del mediador y los mediados para el manejo de traumas.</li></ul>
<b>SOLUCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por falta de voluntad de alguna de las partes.</li><li>• Por falta de sinceridad al responder y aceptar que quería una solución.</li><li>• Por falta de información de la situación que vive.</li><li>• Por falta de responsabilidad de una de las partes.</li><li>• Por falta de creatividad para encontrar soluciones.</li></ul>

Fuente: Elaboración a partir de información de Galtung (2000).

Hasta aquí se han dado a conocer algunos Métodos Alternos de Solución de Conflictos; sin embargo, es importante considerar que todo conflicto tiene momentos, y la intervención del mediador es diferente en cada uno como se puede ver a continuación:

### Momentos de intervención en conflictos



Fuente: Elaboración a partir de información de Galtung (2000).



### ACTIVIDAD 8

### PROTEGE TU GLOBO

**Objetivo:** Identificar cómo se reacciona ante un conflicto y la forma en la que se resuelve.

**Duración:** 20 min.

**Material:** Globos (inflados para los integrantes de un equipo).

**Desarrollo**

El facilitador dividirá al grupo en dos equipos, solicitará nombren un representante y le entregará los globos a uno de los equipos.

Posteriormente llamará a los representantes de cada equipo por separado. A quien tiene los globos le dará la siguiente instrucción: "Tu misión es cuidar los globos", y al otro representante se le dirá: "Tu misión es traer los globos".

El facilitador solicitará a los dos representantes comunicar su misión a los integrantes de su equipo, elaborar una estrategia e iniciar con el cumplimiento de la misma.

Durante el desarrollo de la actividad el facilitador observará el comportamiento de los participantes y detendrá la actividad aproximadamente después de cinco minutos. Al concluir, formulará las siguientes preguntas:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Qué les pasó a los globos?
- ¿Qué sintieron?
- ¿Cumplieron su misión?
- ¿Cómo fue el ambiente que se vivió?
- ¿De qué otra forma podían lograr las dos misiones?

**Mensaje:** Normalmente los miembros de los equipos no comparten sus misiones; por lo que cada uno busca la manera de cumplirla sin importar los medios. Una forma de llevar a cabo ambas misiones sin afectar los intereses y necesidades de los equipos es comunicarse para buscar una estrategia común; por ejemplo, pedirle al equipo que cuida los globos ayude al otro a trasladarlos al lugar que se le indicó.

### Interpretación

Cuando estamos frente a un conflicto privilegiamos nuestros intereses sobre los de los demás, se disminuye la capacidad de comunicación y las alternativas de solución, generando resultados contrarios a los que esperábamos. Por ello es necesario fomentar la cooperación y la comunicación entre las partes.

*\* Actividad elaborada a partir del Instituto de Mediación de México (2014). Curso de Formación de Mediadores en el Ámbito Escolar. Toluca. México-*



## PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN

La mediación es definida por la Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social para el Estado de México (Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”, 2010), como “el proceso en el que uno o más mediadores intervienen facilitando a los interesados la comunicación, con objeto de que ellos construyan un convenio que dé solución plena, legal y satisfactoria al conflicto”.

Tiene principios rectores que están plasmados en el Título Segundo, Capítulo I, artículo 20 de la Ley citada, éstos se hacen del conocimiento de las partes al inicio del proceso. A continuación se enlistan:

- a) *Voluntariedad*. Basada en la libre autodeterminación de las personas para sujetarse a este método.
- b) *Confidencialidad*. Conforme la cual no debe divulgarse lo ocurrido dentro de los procesos de mediación, excepto con consentimiento de todos los participantes o involucrados
- c) *Neutralidad*. Los mediadores no deben hacer alianza de ninguna naturaleza con los participantes del proceso.
- d) *Imparcialidad*. Los mediadores no deben actuar a favor o en contra de alguno de los participantes del proceso de mediación.
- e) *Equidad*. Consiste en generar condiciones de igualdad con responsabilidad y ponderación, para llegar a un equilibrio entre los intereses y necesidades de los mediados.
- f) *Legalidad*. Consiste en que la mediación tiene como límites la ley, la moral y las buenas costumbres.
- g) *Honestidad*. De acuerdo con este principio, el mediador debe reconocer sus capacidades y limitaciones para llevar a cabo el método de mediación.
- h) *Oralidad*. Consiste en que la mediación se realizará en sesiones orales, sin dejar constancia ni registro alguno de las declaraciones o manifestaciones de las partes.
- i) *Consentimiento informado*. Se refiere a la completa comprensión por parte de los participantes sobre los principios, naturaleza, fines y compromisos de la mediación.”

## **MEDIADOR: CONCEPTO Y PERFIL**

A partir de propuestas como la de la Dra. Gloria Novel Martí (s.f.), sabemos que el mediador, también llamado facilitador, es quien conduce el procedimiento de mediación; su labor consiste en servir de puente de comunicación entre los participantes y, a través de diversas técnicas y habilidades, lograr que regulen sus emociones, expresen sus intereses y necesidades, las analicen y comprendan, para que a partir de ello realicen acuerdos que realmente sean respetados. El mediador sólo propicia un espacio para la reflexión con preguntas y facilita la comunicación entre los mediados, guiándolos para que sean ellos quienes aporten ideas para solucionar sus diferencias.

En cuanto al perfil del mediador, es importante que previo a un entrenamiento que lo habilite para llevar a cabo debidamente el proceso, sea una persona:

- De pensamiento flexible.
- Tolerante ante el cambio y la diversidad.
- Responsable.
- Empático.
- Creativo.
- Asertivo.
- Con un gran compromiso social.
- Que se interese por el bien común.
- Con habilidades de comunicación.
- Con dominio de la normatividad escolar.

Además, posterior al entrenamiento, el mediador desarrollará diversas habilidades, conocerá estrategias y herramientas que le permitirán mantener una actitud colaborativa, investigadora, manejar técnicas de comunicación y utilizar adecuadamente los instrumentos de apoyo para la conducción del proceso, cumpliendo con los principios rectores de la mediación, ya que éstos favorecerán el logro de resultados efectivos.



## ACTIVIDAD 9

### SÚPER HABILIDAD

**Objetivo:** Favorecer la integración de grupos y la motivación.

**Duración:** 10 min.

#### Desarrollo

El instructor solicita al grupo que se reúnan dos personas y les pide preguntarse entre ellos su nombre, qué súper habilidad les gustaría tener y para qué; después, cada quien presenta a su compañero de la siguiente manera:

“Él es Juan y su súper habilidad es volar, él quiere este súper poder para llegar más rápido con su familia”.

#### Interpretación

El instructor podrá identificar la repetición de algunas habilidades y también que se relacionan con la gestión pacífica de conflictos, la ayuda a terceros, el cuidado de la familia y el bienestar comunitario. Podrá hacer una reflexión respecto a que en este curso se busca precisamente desarrollar estas habilidades para gestionar conflictos y mejorar las relaciones entre los participantes.

*Actividad tomada del curso Mediación de ALINEA*



# **CAPÍTULO 4**

Habilidades, técnicas  
y estrategias en los  
procesos de mediación

# CAPÍTULO 4

## HABILIDADES, TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN

### Preguntas

¿Qué habilidades debe tener un mediador?

¿De cuáles técnicas puede auxiliarse el mediador?

¿Cuáles son las estrategias que apoyan en el proceso de mediación?

**Objetivo:** Dar a conocer las habilidades, técnicas y estrategias que un mediador puede utilizar en los procesos de mediación.

### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se revisarán las habilidades, técnicas y estrategias necesarias en los procesos de mediación, independientemente de cuál sea la materia sobre la que se trabaje (escolar, familiar, laboral, intercultural, mercantil, sanitaria, etcétera). A través de ellas, el mediador puede tender puentes de comunicación para clarificar necesidades e intereses, derribando posturas que limitan la gestión pacífica de conflictos. Las diferencias entre aquéllas son:

Gabriel Gil (2015), señala que las **habilidades** hacen referencia al talento, la pericia o la aptitud para realizar alguna tarea. Se desarrollan mediante el entrenamiento, es decir, la repetición constante de la misma.

Pozo (2000), señala que las **técnicas** conllevan en su aplicación un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Es el uso especializado de las habilidades encaminadas conscientemente para un fin particular; su dominio permitirá proceder con mayor seguridad. La técnica significa el cómo hacer algo. El autor propone que la adquisición de técnicas, motoras o cognitivas, se basa en un aprendizaje asociativo, reproductivo.

Continuando con Pozo, las **estrategias** son procedimientos que se aplican de modo controlado, dentro de un plan diseñado deliberadamente con el fin de conseguir una meta fijada. Lo importante es diferenciar cuándo un mismo procedimiento se usa de un modo técnico (es decir, rutinario, sin planificación ni control) y cuándo se utiliza de un modo estratégico.

## **HABILIDADES**

Moore (2005), Sepúlveda (2015) y Galtung (2000), plantean algunas habilidades necesarias para llevar a cabo procesos de mediación, sin menoscabo a la posibilidad de agregar otras.

### **a) Generar confianza y minimizar hostilidades**

A través de su intervención inicial, el mediador debe producir de manera gradual la confianza entre las partes, utilizando la empatía como un medio para reducir la tensión y la hostilidad que pueda presentarse, ya que entre más confianza existe, hay menor miedo. Considerando que generalmente el motor de la agresividad es este temor, entonces a menor miedo, menor agresividad.

Mostrarse cordial, generar un ambiente agradable mediante su forma de comunicar y apegarse estrictamente a los principios de la mediación, es el inicio para crear confianza, además de aplicar la creatividad, sentido del humor, sensibilidad y tolerancia.

La disminución de la hostilidad entre las partes es deseable y útil para un proceso de mediación; sin embargo, de ninguna manera es considerada como un requisito *sine qua non*; es decir, es perfectamente posible hacer una mediación aun cuando exista hostilidad e incluso agresividad entre las partes. Será trabajo del mediador disminuirlas para apoyar el desarrollo del proceso.



## ACTIVIDAD 10

### MIS MANOS TE QUIEREN DECIR ALGO

**Objetivo:** Favorecer la aceptación y cohesión del grupo. Propiciar la valoración positiva de la propia persona y de los demás.

**Duración:** 10 a 15 min.

**Material:** Paliacates o vendas para cubrir los ojos

#### Desarrollo

En un espacio amplio, con los ojos cerrados, en silencio (de preferencia con alguna música suave de fondo) y con las manos extendidas hacia delante, todo el grupo comienza a desplazarse lentamente. Una vez que una persona se topa con otra, se toman de las manos y se transmiten algún mensaje de aprecio, de aceptación o cualquier mensaje positivo que se quieran dar. Luego se sueltan y continúan caminando hasta encontrarse con otra persona.

Al final, se pregunta al grupo cómo se sintieron al recibir las muestras de aprecio y expresando, a su vez, aceptación y afecto. Es importante dejar suficiente tiempo para la evaluación, porque normalmente muchas personas quieren hablar.

Se debe vigilar las circunstancias del espacio (para que ofrezca seguridad e intimidad) y poner música si es posible. Es importante que ninguna persona con los ojos vendados se quede sola.

#### Interpretación

Consiste en reconocer emociones, expresando de manera no verbal sentimientos de aprecio y respeto por el otro.

\* Actividad elaborada a partir del Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México (2016). Taller De Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa Escolar. Toluca. México.



## **b) Escucha activa**

La escucha activa constituye ir más allá que solamente oír; exige no sólo prestar atención a lo que el otro está expresando, sino hacerle saber de forma continua, natural y discreta que efectivamente su mensaje es recibido y comprendido. Requiere no sólo prestar verdadera atención a las palabras, sino atender todos los mensajes no verbales que el emisor está enviando, al tiempo de ser capaz de entender el efecto que causa en quien emite el mensaje.

Es importante advertir que la escucha activa no significa necesariamente aceptar lo que se está expresando, es posible atender el relato del otro y no estar de acuerdo en lo que dice; sin embargo, el mediador debe mostrar que presta atención con todos sus sentidos, que recibe, procesa y registra con respeto la información, aunque resulte desagradable o reprobable.

### **Ejemplo:**

- ¡Me voy a vengar y me las va a pagar! –dijo Pedro al mediador.
- Escucho lo que dices y entiendo lo que sientes –respondió el mediador.

En este caso, el mediador procesa la información y respeta las emociones del mediado.

## **c) Priorizar intereses y necesidades**

Este aspecto se refiere a la organización de la información que el mediador recupera por tipo y por jerarquía; es decir, se requiere definir a partir de lo escuchado cuáles son las posiciones, intereses y necesidades de ambas partes. Esta-blecerlas es fundamental para saber cuál es el tipo de caso que se va a mediar.

Cuando un conflicto se hace evidente, lo primero que se muestra son las posiciones, generalmente son contrarias o radicales, y los intereses no siempre son claros. En cuanto a las necesidades, se observa que en muchos de los casos son similares entre las partes.

Con frecuencia, las partes involucradas en los conflictos tienen poca claridad para organizar sus pensamientos y la forma en que los plantean, de algún modo están sufriendo y el dolor les provoca confusión. Por eso el mediador debe desarrollar la capacidad de escuchar lo que las partes tienen que decir para contribuir a organizar la información y detectar cuáles son las raíces del conflicto. Para transformarlo, es necesario reconocer las causas y distinguirlas de sus consecuencias.

### **Ejemplo:**

Rosita:

- Luis ya no me habla desde que es novio de Laura, creo que nuestra amistad desde la primaria se está terminando, no le interesa... Luis:

- No entiendo a Rosita, hace tiempo que no me habla, su conducta es muy extraña, esperaré a ver qué pasa...Laura:

- Me choca que Luis me esté hablando todo el tiempo de Rosita, su novia soy yo, me cae tan mal...

Aquí se presenta un conflicto latente. En principio, el mediador puede plantear la hipótesis de que es por celos, pero al escuchar a todas las partes advierte que es un problema de comunicación; por lo tanto, deberá ser capaz de detectarlo y no minimizar lo significativo que puede ser para las partes.

### **d) Asertividad**

En el Capítulo 2 se abordó la conducta asertiva, que significa tener la capacidad de expresar los sentimientos, pensamientos, necesidades y emociones, en el momento preciso, a la persona correcta y del modo adecuado; es decir, sin agredir a quien escucha.

La comunicación y/o comportamiento asertivo se caracteriza por la ausencia de violencia al comunicar; es constructiva y concreta porque busca defender con claridad derechos y propuestas sin ser agresivo o pasivo.

La asertividad es diferente a la pertinencia y a la prudencia, pero se relaciona con éstas. La pertinencia consiste en hacer una intervención que contribuya y enriquezca lo que se está realizando. La prudencia es la capacidad de anticipar, prever o pensar respecto a los posibles riesgos o consecuencias que conllevan las acciones o palabras y adecuar o modificar la conducta, para no recibir o producir perjuicios innecesarios. La asertividad combina ambas capacidades.

### **Ejemplo:**

- ¡No te voy a escuchar! ¡No hay nada de lo que digas que me pueda interesar!
- Veo que estás molesto, y entiendo que no quieras platicar justo ahora. Pero toma en consideración que estamos en esto juntos, y tarde o temprano nos tendremos que sentar a seguir conversando para gestionar este problema.

En este caso hay un claro rechazo acompañado de una descalificación, lo cual amenaza con romper el diálogo, seguido de una actitud asertiva que:

1. Valida al interlocutor (...entiendo que no quieras platicar justo ahora...).
2. Contextualiza el problema (...estamos en esto juntos...).
3. Explora posibilidades (... tarde o temprano...).
4. Sienta la base para la reconciliación (...gestionar este problema).

Como se puede advertir, la intervención asertiva está defendiendo el derecho propio a ser escuchado y está reconociendo el derecho del otro a sentirse agraviado y a expresarlo sin ser sujeto de burla, recriminación o censura.

Toda intervención asertiva deber fortalecer los puentes de comunicación y avanzar a contracorriente de los impulsos, los comportamientos o las actitudes agresivas y/o destructivas.

## TÉCNICAS

Las técnicas deben entenderse como instrumentos de precisión que exigen práctica, concentración, capacidad de análisis y autocontrol para su dominio.

El dominio de las técnicas brindará mayor seguridad al mediador, principalmente cuando se tiene en cuenta que entre más alto es el potencial de violencia del conflicto, mayor control y dominio se exige en el empleo de las técnicas para proceder con firmeza.

El uso adecuado de las técnicas con que cuenta el mediador, le permite conducir adecuadamente el proceso de mediación para avanzar con claridad y profundidad, propiciando que los mediados se acerquen cada vez más a la gestión pacífica del conflicto que enfrentan. A continuación se exponen algunas técnicas para ello.

### a) Lenguaje neutro

Se refiere a la capacidad de hablar evitando que los prejuicios influyan en la forma como se expresan las partes. Un prejuicio es un juicio a priori, es decir, una conclusión a la que se llega antes de contar con la información necesaria para tener una posición fundamentada. Tener y usar un lenguaje neutro no significa hablar sin contenido (lenguaje inocuo) o darle muchas vueltas a las cosas (lenguaje rebuscado). El lenguaje neutro puede tener dos dimensiones: una externa y otra interna.

En su *dimensión externa* significa utilizar adjetivos al mínimo indispensable, es decir, jamás señalar que las partes -o sus posiciones o intereses- son “buenos”, “malos”, “insensatos”, “disparatados” o “justos”, estos son juicios de valor. El mediador deberá promover que los mediados hagan referencia solamente a las acciones, haciendo notar que éstas no determinan a la persona.

En su *dimensión interna*, el lenguaje neutro permite tener una mente abierta ante las situaciones que se presentan, no contiene prejuicios y mantiene alerta y dispuesto a nuevas perspectivas tanto al mediador como a los mediados, no predispone a la calificación y/o identificación. Si uno se dice a sí mismo -mediante el diálogo interno- que una de las partes es “buena”, entonces tenderá a ver todo lo que se refiera a ella como

justo, conveniente o sensato, aunque no lo sea. Por tanto, lo recomendable es el uso permanente del lenguaje neutro.

La manera en la que una persona habla puede condicionar el modo en que piensa y entiende; puede también tener consecuencias en cómo las partes en conflicto ven que se está haciendo el trabajo de mediación. Si no se usa un lenguaje neutro, el mediador pierde neutralidad e imparcialidad; por ello debe tener máximo cuidado respecto al lenguaje que utiliza.

**Ejemplo:**

- ¡Es un mal agradecido, ruin y aprovechado! ¡Un oportunista! dice el alumno.
- Veo que no tienes buenas relaciones con él –responde el mediador.
- Siempre ha sido de carácter débil, además, ¡me traicionó!
- Entiendo que esta situación te hace sentir mal –dice el mediador.

Repetir las descalificaciones que expresa el agraviado las legitimaría en el diálogo, convirtiéndose en una especie de licencia para decirlas una y otra vez. El mediador no corrige ni moraliza sobre las mismas, sólo valida el sentimiento que está detrás de las palabras y busca dar contexto y perspectiva, pero sin confirmar las agresiones y sin reprender a quien las expresa.

**b) Preguntar**

La pregunta como técnica resulta verdaderamente poderosa para la gestión de conflictos, pero es indispensable saber qué preguntar. Con ello es posible clarificar intereses e incluso necesidades; pero si se formulan las preguntas equivocadas es muy probable que se genere gran frustración y se agudice el conflicto.

En mediación es recurrente hablar del ejemplo de la naranja para reflexionar respecto a la importancia de preguntar: “Dos hermanas pelean por una única naranja, el padre resuelve salomónicamente el problema partiéndola por la mitad, creyendo que así actúa de forma justa. Una de ellas exprime su mitad y se toma el jugo, la otra raspa la cáscara para hacer un postre”.

Ninguno de los dos quedó plenamente conforme. Si el padre hubiera preguntado a cada uno: “¿Por qué quieres la naranja?”, las respuestas pudieron haber sido muchas (“porque yo la necesito”, “porque la vi primero”, “porque yo la quiero”), pero si el padre hubiera preguntado: “¿Tú, para qué quieres la naranja?”, tal vez hubieran podido llegar a un acuerdo que brindara satisfacción plena a ambos (para beber el jugo, para utilizar sólo la cáscara y hacer un postre).

Por tanto, es necesario que el mediador se mantenga concentrado y atento, de tal manera que pueda formular las preguntas adecuadas, para que las respuestas le permitan tender, durante el proceso, ese puente de comunicación que se busca construir entre las partes en una mediación.

Las preguntas deben cumplir con los requisitos de prudencia en la forma y relevancia en el fondo. El mediador debe tener claro hacia dónde quiere conducir el diálogo que se busca y, por tanto, hacia dónde lo conducirán las posibles respuestas. Existen preguntas poco recomendables en los procesos de mediación, pues limitan la información que se puede recibir o le dan una connotación negativa. Preguntar “por qué” es una de ellas, como se puede ver en la siguiente tabla.

### Alternativas para evitar el ¿por qué?

¿POR QUÉ?	ALTERNATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¡Los padres de familia no ponen de su parte!</li> <li>- ¿Por qué dices eso?</li> <li>- ¡Porque son irresponsables!</li> <li>- ¿Por qué crees que son irresponsables?</li> <li>- ¡Porque son unos desobligados!</li> <li>- ¡Porque no les interesan sus hijos!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¡Los padres de familia no ponen de su parte!</li> <li>- ¿Exactamente qué es lo que te hace pensar que no ponen de su parte?</li> <li>- No vienen a las reuniones a las que se les convoca, son unos irresponsables.</li> <li>- ¿Consideras que la falta de responsabilidad es la única causa de su inasistencia?</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla se muestra cómo una pregunta planteada con las palabras “por qué” puede agudizar las descalificaciones o conducir a la reflexión sobre los juicios de valor que se plantean.

## TIPOS DE PREGUNTAS

Autores como lungman (1996: 8), Moore (2005: 35-36) y Pesqueira, J. y Ortiz, A. (2010), plantean que existen diferentes tipos de preguntas, en este Manual se presentan las siguientes:

1. *Abiertas*. Permiten compartir la parte de información que se desee, sin sentirse presionado. Abre la posibilidad de la narrativa. Se recomiendan al inicio y al cierre de las sesiones. Ejemplo: ¿Usted qué piensa?

2. *Cerradas*. En este caso nos ofrecen información específica, se utilizan para abreviar o acotar información sobre un hecho o circunstancia en particular. Se recomienda ocuparlas una vez que haya avanzado la conversación, de otra manera limitará la cantidad y calidad de la información revelada. No se recomiendan al inicio o al cierre de la sesión. Ejemplo: ¿Ha visitado ese lugar?

3. *Circulares*. Se plantean para crear contextos, conectar las acciones, partes de una historia o crear circularidad en el tiempo; implica preguntar cómo percibe la interrelación. Ejemplos: ¿Cómo ve la relación entre vecinos? (relación entre personas), ¿Qué pasó antes de ?... (relación entre circunstancias).

4. *Exploradoras*. Se utilizan para profundizar en la información. Ejemplo: ¿Recuerda usted cómo se conocieron?

5. *Aclaratorias*. Pretenden precisar algún punto de la narrativa, clarifican la información para el mediador pero también para el mediado, ya que se parafrasea. Ejemplo: Escuché que quiere ir despacio con su socio, ¿comenzaría por una auditoría?

6. *Confirmatorias*. Se utilizan en cualquier momento de la sesión, para dar énfasis o destacar algún punto. Ejemplo: ¿Entiendo entonces que su reacción fue de alegría?

7. *Hipotéticas*. Permiten explorar sin arriesgar, pueden ser abiertas: ¿Qué pasaría si te paga el teléfono? O cerradas: Si María cambia de opinión, ¿aceptarías que te pague el teléfono?

8. *Indirectas*. El planteamiento de estas preguntas brinda la oportunidad para que responda cualquiera de las partes. Ejemplo: ¿Cómo se han sentido a partir de ese momento?

9. *Directas*. Son aquellas que se dirigen a una de las partes, normalmente de forma alternada a cada uno de ellos. Ejemplo: ¿Juan, qué piensas de la situación?, y tú, Alfredo, ¿qué opinas?

10. *Reflexivas*. Se utilizan con la finalidad de generar reflexión en el mediado, lo cual le permite escucharse a sí mismo. Ejemplos: ¿Qué es mejor para ti? ¿Me pregunto si sería útil abordar ese tema?

11. *Confrontativas*. Éstas se recomiendan en el caucus<sup>1</sup>, encierran una discrepancia con lo sostenido por las partes. Ejemplos: ¿Tuvo en cuenta que la mayoría opina distinto? (discrepancia), ¿piensa que sería útil? (evaluación), ¿consultó datos que justifiquen lo que sostiene? (confrontación con la realidad).

12. *Orientadas en el tiempo*. Pasado, ejemplo: ¿Ambos compraron el balón?, presente, ejemplo: ¿Con cuánta frecuencia juegan juntos? y futuro, ejemplo: ¿Cómo te gustaría que fuera su relación el próximo semestre?

13. *Prohibidas*. Son todas aquellas que no fomentan la sana conversación, porque no toman en cuenta a las partes o carecen de empatía; son poco serias, agresivas o infravaloran. Ejemplos: ¿No tendrás tú la culpa?, ¿Te gustó la chica, no?, ¿Por qué no entiendes?, ¿No puedes o no quieres dejar de molestarlo?

### c) Parfraseo

Johan Galtung (2000), plantea que es una técnica con una función de garantía, pues sirve para dar al mediador la certeza de estar entendiendo bien lo que le dicen los mediados. Parfrasear significa repetir con las propias palabras lo que las partes han externado. El parfraseo es, en primer lugar, la prueba para el interlocutor de que es escuchado; y en segundo lugar, la demostración de que el mediador ha entendido con exactitud. Es también una forma de reconocer la presencia del otro, pues cuando se parfrasea de forma verbal, implícitamente se envía el mensaje siguiente: “Te he escuchado, te he entendido y ahora llevo conmigo tu mensaje”.

---

<sup>1</sup> Hernández (2011), señala en el *Manual de la Sesión Inicial de Mediación*, que “La palabra caucus proviene de la lengua algonquin perteneciente a una tribu norteamericana. Caucausu significa reunión de jefes de tribus. Aplicada a la mediación quiere decir sesionar con uno de los mediados a la vez.



### **Ejemplo:**

Veamos, te he escuchado, y lo que me has externado es que lo que puedes hacer dentro del aula es sólo una parte de la solución, porque para tener resultados necesitas de la cooperación del personal administrativo también. ¿Cierto? Y también, te he entendido, que es importante para ti que los padres de familia hablen con sus hijos, para que éstos pongan de su parte, porque la tarea es grande y tú, con los recursos con los que cuentas dentro del aula, crees que no son suficientes sin la cooperación de todos. ¿Es correcto?

En el ejemplo de parafraseo se puede observar la búsqueda de confirmación constante de parte del mediador (ejemplo 1....personal administrativo también. ¿Cierto?;

Ejemplo 2. ...sin la cooperación de todos. ¿Es correcto?). Este ejercicio de confirmación es fundamental para asegurar que se está entendiendo el mensaje; no como el mediador quiere entenderlo, sino tal y como la persona que lo expresó lo entiende.

El parafraseo no sólo debe buscar reflejar con fidelidad el discurso de la persona con la que se está hablando, sino también darle estructura, orden y claridad, pues con frecuencia el parafraseo permite a la persona que expresó las ideas entender y entenderse mejor; es decir, escuchar lo que está diciendo. Se utiliza cuando la historia debe ser resituada, cuando hay que devolverle a la otra parte su propio discurso, cuando es necesario volver a encauzar la conversación.

El parafraseo también permite separar a la persona del problema, distinguir emociones de hechos, evitar términos negativos y acusadores, ya que se describen hechos sin dar las valoraciones negativas que las partes les otorgan; por lo cual, posibilita una percepción distinta del problema.

### **d) Reformulación con énfasis en lo positivo**

Galtung (2000) señala que esta técnica es parecida al parafraseo; de hecho, es una forma especializada (direccionada) de éste, ya que -a diferencia del parafraseo en la reformulación- se busca construir una narrativa con una clara intencionalidad.

La reformulación consiste en tomar los elementos expresados por las partes para reconstruirlos reorganizarlos de tal modo que, sin traicionar los contenidos, se destaquen los aspectos más importantes de lo que han dicho, pero sin expresiones peyorativas, agresivas o fatalistas. Su objetivo es acentuar los aspectos favorables sobre los cuales se puede construir una solución.

El mediador utiliza esta técnica cuando se requiere cambiar una descalificación o un insulto por el sentimiento que hay detrás.

### Ejemplo de reformulación

EXPRESIÓN ORIGINAL	REFORMULACIÓN CON ÉNFASIS EN LO POSITIVO
<p>No hay forma de que las cosas puedan cambiar; si nadie pone de su parte, estamos condenados a quedarnos con este problema para siempre. Tal vez sólo van a prestar atención cuando ocurra una tragedia. ¿No ven que sí hay preocupación e interés por mejorar las cosas? ¡Pero no hacen caso! Son tercos e insensibles.</p>	<p>Te escucho y entiendo que la solución requiere de la participación de todos para poder avanzar. Entiendo también que todavía no ha pasado nada grave, pero que deben apurarse para alejarse de esos peligros. ¿Es correcto? Después de todo, existe preocupación, conciencia y disposición para el cambio. ¿Verdad? ¿Te refieres entonces a que, para solucionarlo, necesitan poner atención y sensibilidad?</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede ver, el énfasis en lo positivo es una técnica poderosa para identificar los bloques de construcción de una solución, los cuales se pueden encontrar en los hechos, ideas, sentimientos, antecedentes, pronósticos y sugerencias que surjan a lo largo del proceso de mediación.

Es importante no confundir el énfasis en lo positivo con el optimismo infundado, o con el desdén de los problemas; el primero es un error de principiantes, y el segundo, un error profesional. Los problemas deben ser tratados con respeto para ser atendidos, y el optimismo debe tener fundamento, de otro modo, se convierte en ingenuidad.

### e) Calibración

Considerando las propuestas de Galtung (2000), la calibración, a diferencia de las técnicas anteriores, es un proceso analítico más que verbal. Consiste en observar cuidadosamente a los interlocutores mientras se expresan, para detectar pequeños gestos, tics, movimientos, muletillas o expresiones que revelen información poco evidente con lo que expresan verbalmente.

El proceso de calibración consiste en encontrar patrones de comportamiento. Hay algunos patrones que son obvios y recurrentes, por ejemplo: morderse las uñas por los nervios; mover incesantemente la pierna por desesperación; levantar la voz por molestia, etcétera; y otros que no lo son tanto, pues son particulares a cada persona. Se debe prestar mucha atención a ambos.

Como es evidente, la gente que se conoce desde hace mucho tiempo tiende a generar procesos de calibración inconscientes; ocurre entre las parejas, los amigos o los colegas de trabajo. Pero en el caso de la mediación, se necesita observar a los mediados de forma consciente y con límites de tiempo algunas veces muy cortos.

La calibración requiere de capacidad de observación y de construcción de hipótesis sobre el significado probable de los gestos que se detectan. No es seguro, pues las personas se pueden equivocar en lo que creen haber visto y en las suposiciones respecto a lo que puede significar uno u otro gesto, pero el flujo de la mediación puede dar mayor certeza y potenciar su utilidad.

En cualquier caso, es una técnica subjetiva y debe ser usada con precaución, ya que fácilmente se podrían obtener conclusiones equivocadas. En mediación permite determinar el ánimo o el estado emocional de las personas, por ello precisa observar y considerar los cambios fisiológicos, emocionales y conductuales. Para una buena calibración se deben tener puestos los cinco sentidos, ya que las señales de acceso son “todos los movimientos visuales, posturas corporales y predicados verbales que utiliza el ser humano creando una determinada conducta” (Marcano, 2011: 63); por tanto, el mediador debe observar algunas señales como las que proponen Mohl (2006), Cudicio (1999), Marcano (2011) y Tocci (2013), a saber:

## **Percepción visual**

- Respiración: torácica, abdominal o clavicular; profunda, media, superficial; rápida, intermedia, lenta.
- Ojos: dirección en la que se mueven, el parpadeo (normal o rápido), dilatación o contracción de pupilas, humedad del globo ocular (lagrimeo o sequedad), color del globo ocular (blanco, amarillento, irritación).
- Labios: cambios en el volumen de los labios, principalmente el inferior.
- Humedad cutánea: transpiración, sequedad.
- Cuerpo en general: tono muscular (relajación, tensión), posición y movimientos; brazos, piernas, manos, pies, cabeza, hombros.
- Todos aquellos movimientos inconscientes: inclinación de cabeza, hombros, tics, gestos, etcétera.

## **Percepción auditiva**

- Velocidad del habla (rápida, lenta, normal).
- Volumen del habla (gritar, susurrar, media).
- Timbre de la voz (agudo, grave, medio).
- Énfasis, modulación, frases hechas, sentencias y afirmaciones.

## **Percepción quinestésica**

- Temperatura de la piel.
- Humedad de la piel (sudor, sequedad).
- Tensión muscular (distensión, tensión).

## **Percepción olfativa**

- Detección de olores corporales (perfume, sudor, alcohol, tabaco, etcétera).

## **f) Rapport**

Johan Galtung y Fernando Montiel en su libro “Hacer Paz: Mediación, diálogo y creatividad” (2017), precisan que es un proceso que ocurre de forma natural cuando dos personas se sienten cómodas al estar juntas. Se trata de una sensación que combina la empatía (el sentirse comprendido), la simpatía (el sentirse aceptado), la confianza (el

sentirse seguro) y la comunicación (el sentirse presente). El rapport no puede forzarse, surge de manera natural. El mediador debe contar con la capacidad de generar una relación empática con cualquier interlocutor, mantenerla y canalizarla de acuerdo con la necesidad de crear ambientes de confianza.

En el rapport se debe ser cuidadoso, ya que la “impos de rapport”, es decir, comportarse de manera poco natural tratando de forzarlo, implicará perder la credibilidad ante los mediados. Para lograr el rapport, el punto de partida es la conversación cordial y respetuosa, así como ajustar la respiración, el tono de voz, el volumen y la entonación con el del interlocutor resulta de mucha ayuda. Romper el hielo, establecer la empatía y una comunicación asertiva son determinantes para la fluidez del proceso de mediación.

No se puede perder de vista que el mediador, como ser humano, también puede encontrarse limitado ante algunas situaciones. Por lo tanto, si es el caso, debe tener la capacidad de reconocer cuándo se enfrenta a un conflicto, situación o personas en las que considere no ser el idóneo para colaborar, y deberá ceder el paso a otro mediador que pueda ser de mayor ayuda.

### **g) Resumen**

Siguiendo a Galtung (2000), el resumen es una síntesis de lo que los otros han expresado, pero elaborada con las propias palabras del mediador. Su importancia radica en que se trata de la versión oficial del encuentro entre las partes; es responsabilidad del mediador estructurar esta recapitulación o crónica del proceso de mediación, en el cual debe lograr que las partes se sientan escuchadas y comprendidas, y confirmar que está entendiendo cuál es el problema. El resumen puede ser utilizado en cualquier momento del proceso, ya que puede significar un recurso de apoyo para redi-reccionar las conversaciones cuando se están desviando.

En el resumen se usa el parafraseo, la reformulación y el lenguaje neutro, lo cual permite “limpiar” las conversaciones de los aspectos negativos y/o prejuiciosos que pudieran presentarse; facilita la obtención de mejores resultados y genera una mayor disposición para gestionar el conflicto. También deben consignarse los asuntos en los

que no se llegó a un acuerdo, pues éstos serán el punto de partida de posteriores sesiones de mediación.

## **ESTRATEGIAS**

De acuerdo con las propuestas de Johan Galtung y Fernando Montiel (2017), las cinco estrategias que se presentan a continuación, están destinadas a sentar las bases que sirvan de marco para facilitar la construcción de acuerdos.

Es importante tener presente que entre mayor sea el número de herramientas con que cuente el mediador para llevar el proceso, mejores condiciones tendrá para cumplir con su objetivo. Las estrategias tienen como meta recomponer las condiciones sobre las que se construyen las relaciones armónicas entre las partes.

### **1) Equilibrio del poder**

En los conflictos es frecuente encontrar desequilibrio de poder entre las partes; los fuertes usan su poder sobre los débiles y en esas condiciones no es posible establecer acuerdos equilibrados; por eso una de las tareas más significativas de un mediador es compensar los déficits de poder de las partes más frágiles y contener los excesos de las que tienen más recursos (económicos, políticos, físicos, etcétera). El mediador debe desempeñar un papel proactivo y no apresurar los acuerdos si no se ha logrado un verdadero equilibrio. Para hacerlo, sus principales recursos son el respeto, el diálogo, la sensatez, las reglas y los principios de la mediación.

El respeto tiene una importancia capital para contener a la parte más fuerte; cuando el diálogo es productivo, direccionado, rico y constante puede sustituir la falta de recursos al momento de enfrentar excesos de poder. El mediador debe emplear las habilidades y técnicas a su alcance para promover el diálogo-negociación, resguardando los derechos del débil y equilibrando el poder.

Si los argumentos esgrimidos por el mediador para contener la fuerza o la violencia de una de las partes son débiles, infundados o no tienen contacto con la realidad, están destinados a fracasar.

## 2) Reflexión

El conflicto y la violencia tienen como uno de sus efectos inmediatos limitar la capacidad de razonar en diferentes medidas, según la persona de que se trate. El miedo propicia bloqueos en momentos de crisis. Al ocurrir este fenómeno, las personas que se encuentran involucradas en un conflicto ven reducidas sus capacidades para la reflexión pausada y profunda en busca de soluciones.

Cuando la capacidad para reflexionar está bloqueada, las respuestas a los conflictos son instintivas, mecánicas y frecuentemente violentas en diferentes niveles; por lo tanto, el mediador debe abrir espacios para la reflexión sobre lo que está ocurriendo, las causas, la situación real y las posibles salidas.

Es común que la reflexión sea difícil de alcanzar cuando el conflicto se encuentra en la cima, porque todos los “razonamientos” que deriven de ese momento estarán impregnados de ira o resentimiento. En este caso, se debe conducir a la reflexión a través de preguntas, ya que de otra forma podría aprovecharse como una oportunidad para legitimar “racionalmente” las acciones violentas ya cometidas.

Un aspecto importante de esta estrategia es que se debe invitar a la reflexión cuando se ha conseguido manejar la crisis, evitando nuevas escaladas y poniendo a las partes a salvo de la violencia. Los espacios de reflexión se propician de forma sutil y certera, lejos de burlas, condenas, juicios o cuestionamientos. Ahora bien, la reflexión debe realizarse de manera libre por parte de los mediados y no forzada o inducida, de tal suerte que sea legítima y trascienda, pues solamente así podrán encontrarse las coincidencias en los intereses y más aún en las necesidades, lo cual facilitará no sólo la gestión pacífica del conflicto sino también la reconstrucción de la relación entre las partes.

## 3) Transparencia

Los conflictos oscurecen mucha información. El enojo, el miedo, la frustración y el resentimiento nublan y distorsionan el modo en que las partes entienden su propia situación, así como el problema en general. Por ello, en una mediación es necesario transparentar los hechos y las opiniones tal como son.

Existen dos formas de entender la transparencia: primero, como práctica al momento de entender la realidad; y segundo, como forma de proceder en la mediación.

Cuando se habla de transparencia como práctica, al momento de entender la realidad se hace referencia a que el mediador debe procurar que las partes tengan una visión real de la situación, sin exageraciones y sin mentiras, pero también sin minimizar la gravedad del problema. Por lo cual, es imprescindible que el mediador sea consciente de la importancia de su papel, como garante de la seguridad de las partes, de que sus palabras pueden ser validadas casi de forma automática por ser el experto.

Se trata de una oportunidad que se puede aprovechar con corrección, honestidad, inteligencia y ética; haciendo ver a las partes los hechos e información que ellos mismos están vertiendo, sin manipularla, evitando aportar opiniones personales respecto al conflicto, porque lo importante es cómo lo perciben y viven las partes exclusivamente.

La segunda manera de entender la transparencia se refiere a la forma como se procede durante la mediación. En este caso el mediador evitará tener agendas particulares, secretas, dobles discursos o intenciones al momento de intervenir en un conflicto. Debe ser preciso –desde el principio y durante todo el procedimiento– en cuanto a los objetivos y acciones, dejar claro para las partes qué es exactamente lo que está haciendo y por qué lo está haciendo.

#### **4) Generación de historia alternativa**

En un conflicto cada una de las partes tiene su versión de la historia y, con frecuencia, estas historias no sólo son incompatibles, sino contradictorias. ¿Cómo fueron los hechos de verdad? Si se trata de resolver esta pregunta sin imaginación se corre el riesgo de quedarse estancado, tratando de encontrar una respuesta que corresponde más a los historiadores que a los mediadores; además, no siempre resulta tan útil como muchos suponen.

La historia alternativa consiste en una narrativa que crea una historia diversa en contextos hipotéticos, que parte de lo ocurrido y proyecta hacia el futuro la situación que están viviendo los mediados. Es imprescindible que tenga sentido, esté fundada en hechos y pueda ser da en hechos y pueda ser aceptada por las partes, generando



interés y provocando en los mediados el ánimo de transformar sus diferencias bajo el modelo de ganar-ganar.

Esta estrategia puede ser útil para liberar puntos estancados, pero no debe utilizarse como un fin en sí mismo; más importante que lo ocurrido es lo que pueden hacer en el futuro. La historia alternativa debe servir para sentar una base en común sobre el pasado, que permita construir un futuro conjunto. Debe acentuar el acuerdo y el consenso, dar lugar también al disenso respetuoso y consignar las excepciones y discrepancias en el ejercicio de construirla de forma conjunta. Es un proyecto en común en sí mismo, independientemente de lo que contenga; por tanto, es un acercamiento al acuerdo y al rescate de las relaciones armónicas.

## **5) Creatividad, innovación y alternativas**

En cierto sentido, esta es una expansión de la estrategia anterior. El punto principal es que el mediador debe aportar al conflicto aquello que falta: opciones, ideas nuevas y frescas, alternativas de acción, formas diferentes de entender y de hacer las cosas.

La participación del mediador en este punto es fundamental, ya que las partes en conflicto no se encuentran en condiciones de ser creativas, innovadoras o pensar en alternativas, menos cuando estas facultades son utilizadas para idear formas de “ganar”, “vencer” o “derrotar” al otro. Por ello, el mediador debe propiciar esos espacios creativos, desarrollar en primer lugar nuevas ideas, perspectivas, enfoques, modelos y propuestas, información novedosa para inyectar energía en situaciones en las que la fuerza ya ha sido agotada o ha sido usada para destruir y no para construir.

El mediador debe profesionalizar su práctica a través de la literatura, el estudio, la habilidad en el diálogo para estar en condiciones de apoyar a otros en la gestión de conflictos y con ello propiciar la construcción de la paz en los entornos escolares.

## **Recomendaciones generales para el mediador**

- Evitar que sus prejuicios intervengan en los procesos de mediación.
- Evitar engancharse, es decir, no permitir que sus sentimientos crucen la línea de la mediación.
- En todo momento fungir como facilitador del proceso de comunicación entre las partes.
- Durante el proceso velar por la integridad de las partes, propiciando un ambiente pacífico y armónico.
- Escuchar activamente para detectar los intereses, necesidades, posiciones, sentimientos y sugerencias de las personas.
- Dirigir la comunicación entre las partes a través de preguntas circulares.
- Tener la sensibilidad para captar la expresión corporal de las partes, así como lo que comunican de forma verbal y no verbal.
- Contar con la capacitación para llevar a cabo el proceso de mediación.
- Utilizar las técnicas y herramientas de la mediación.
- Regular las expresiones que vayan realizando los participantes durante el proceso.
- Buscar la información necesaria para que las partes puedan realizar sus acuerdos.
- Reconocer cuando alguna de las partes está cansada o muy enojada y dar una pausa o terminar la sesión para no forzar situaciones inadecuadas.
- En una bitácora, registrar en forma breve y cuidando la confidencialidad el tipo de caso, número de sesiones, lo que se hizo en cada sesión (solicitud, caucus, invitación, proceso, acuerdo, equilibrio emocional), fechas, participantes (sólo el nombre).
- Capacitarse continuamente para el desarrollo de habilidades de mediación.



## ACTIVIDAD 11

### NUDO HUMANO

**Objetivo:** Fomentar la gestión pacífica y creativa de conflictos.

**Duración:** 20 a 25 min.

#### Desarrollo

El facilitador pide a los participantes se pongan de pie y formen un círculo agrupándose. Solicita a cada participante que dirija la mano derecha hacia el centro del círculo y tome la mano de otra persona. Después les indica que coloquen la mano izquierda en el medio y sujeten otra mano asegurándose de que no sea la de la misma persona en ambos lados, hasta quedar todos entrelazados. Explica a los participantes que deben desenredarse sin soltar las manos, de modo que cuando terminen formen un círculo. Los participantes pueden modificar su enganche para sentirse más cómodos, pero sin soltar y volver a agarrar. Si el nudo humano se desenreda rápidamente, el instructor pide que los participantes traten de nuevo. Al término del ejercicio se analizan las siguientes preguntas.

- ¿Qué tuvo que hacer tu grupo para completar la tarea con éxito?
- ¿Qué lecciones de esta actividad podemos aplicar en el papel del mediador?
- ¿En algún momento pidieron ayuda al facilitador?
- ¿Habría sido de utilidad tener a una persona ajena al nudo que pudiera ayudar en la gestión del mismo?

#### Interpretación

Aunque alguna sección del nudo está desenredada, otra más puede estar en problemas. Lo que afecta a mis compañeros, termina afectándome a mí. Cuando estamos inmersos en un conflicto, la solución puede vislumbrarse lejana; sin embargo, las personas que están fuera del conflicto pueden tener otra perceptiva y dar una orientación para la gestión del mismo.

\*Actividad elaborada a partir de CRECER, (2015). Taller: "Resiliencia". 4º Congreso Internacional de Resiliencia y Buenos Tratos en la Infancia y Adolescencia. Centro Educativo y Cultural del Estado de Querétaro "Manuel Gómez Morán". Querétaro, México.



# **CAPÍTULO 5**

## Estructura del procedimiento de mediación

## CAPÍTULO 5

### ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN

#### Preguntas

¿Conoces las etapas de la mediación?

¿Conoces algún conflicto que pudo haber sido resuelto a través de la mediación?

**Objetivo:** Dar a conocer las etapas del proceso de mediación a fin de practicarlas en el espacio escolar.

#### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se aborda el desarrollo del proceso de mediación, el cual consiste, esencialmente, en una serie de pasos de tipo secuencial, cuya flexibilidad lo hace dinámico por excelencia. Cabe señalar que el docente puede encontrarse con una amplia variedad de propuestas; sin embargo, para facilitar la comprensión y unificar criterios en la mediación escolar se presenta la siguiente, en la cual se habrán de distinguir tres fases, como refiere Marinés Suárez (1996): pre mediación, mediación y post mediación o seguimiento.

Antes de entrar en materia, es importante aclarar que la mediación puede realizarse con uno o más mediadores; en este caso se le denomina comediación.

#### **PASO 1. ACERCAMIENTO AL CASO**

Se trata de una fase previa a la mediación. En ésta se crean las condiciones que facilitan el acceso a la mediación o se descarta dicha técnica al no ser mediable el conflicto.

La constituyen todos aquellos actos tendientes a la preparación, para que se lleve a cabo la sesión conjunta de mediación entre los interesados.

Implica el contacto inicial (algunas veces por solicitud de alguno de los participantes, otras por derivación), en el cual se habla con las partes por separado para clarificar

las percepciones, identificando posiciones, intereses y necesidades. Aquí se explica el proceso a seguir y se les dan a conocer los beneficios de acudir al servicio de mediación.

En esta fase el mediador se permite elaborar una hipótesis que descartará o comprobará durante el proceso.

En la etapa de pre mediación, es posible conocer las emociones que experimentan las partes, por ello se propicia que el mediado las exprese a fin de disminuir o equilibrar su intensidad. De esta manera, cuando se dé el proceso, existe una menor probabilidad de que alguno de los participantes desborde sus emociones.

En la práctica diaria, involucra las siguientes actividades:

**a) Solicitud del interesado al Centro de Mediación Escolar para gestionar de manera pacífica los conflictos que se presentan entre la comunidad escolar.** El interesado plantea al mediador en qué consiste el conflicto, quien, a su vez, hace el registro en el formato de solicitud o derivación y, en algunos casos, desde ese momento la contención. Asimismo, analiza y determina el tipo de conflicto y la factibilidad de que sea tratado; es decir, que sea un conflicto susceptible de ser atendido en el Centro de Mediación Escolar. De otra manera se canaliza al Consejo para la Convivencia Escolar, llamando a la línea 01800 01 64667 (NIÑOS).

Es importante comentar que las personas no siempre acuden por solicitud y en el caso se remite a mediación escolar por derivación; es decir, los docentes, directivos e incluso compañeros o amigos de los implicados en el conflicto, informan al mediador para su intervención.

A continuación se muestra un ejemplo de formato de registro, cuyo único fin es proporcionarnos información que podemos analizar

## Formato de registro

FORMATO DE ANÁLISIS DEL CASO	
FECHA DE SOLICITUD:	FECHA DE DERIVACIÓN
<b>Participantes:</b> ¿Quiénes son los protagonistas? ¿Quiénes están alrededor y qué papel tienen? ¿A quiénes afecta?	
<b>Tipo de conflicto:</b> ¿Qué pasó? ¿Cómo sucedió?	
<b>Proceso:</b> ¿Cuándo comenzó el conflicto? ¿En qué momento está?	
<b>Percepciones:</b> ¿Por qué crees que se produjo este conflicto? ¿Cómo ves el problema? ¿Cómo te sientes? ¿Qué has hecho desde lo sucedido? ¿Cómo te sientes al estar involucrado en esta situación? ¿Qué deseas de parte de tu compañero? ¿Qué quieres hacer para transformar esta situación?	

Fuente: *Plan de Convivencia Escolar Armónica (2016)*.



Una vez que el mediador determina que el tipo de conflicto es mediable, agenda la invitación que contendrá el nombre de la persona que invita a gestionar el conflicto y el del invitado; la hora, fecha y lugar de la sesión de mediación. Luego hace una breve síntesis de la situación a tratar (dos renglones), y las características básicas del procedimiento de mediación (voluntario, gratuito, confidencial, flexible, etcétera).

**b) La invitación.** Contacta con anticipación a la persona a la que se invita al proceso, le explica de manera detallada quién lo invita, cuál es el objetivo, cuáles son las ventajas y características del procedimiento, la hora, lugar y fecha de su sesión, motivándole a asistir voluntariamente por sus bondades. Una vez entregada la invitación, el mediador conservará constancia de la misma.

**c) Ubicación sistémica del espacio y preparación.** Cabe señalar que antes de iniciar con el proceso de mediación (en el cual participan las partes del conflicto) es necesario llevar a cabo la ubicación sistémica del espacio, que consiste en ordenar y situar el mobiliario en el lugar donde se llevará a cabo la mediación. Generalmente se recomienda utilizar el número de sillas conforme al número de participantes, pero si el centro de mediación cuenta con más, no hay objeción por ello. Lo que sí es importante es que la distribución del mobiliario se equilibre de manera uniforme respecto al espacio.

**d) Preparación del mediador.** Por otra parte, la preparación del mediador incluye estudiar el caso que se va a mediar. Si participa más de un mediador en el proceso, deberán decidir la forma de intervención. En caso de decidir utilizar algún objeto para otorgar el turno o dar la palabra deben tenerlo a la mano. La preparación del mediador también implica liberarse de actitudes controladoras o de poder, revisar su tono de voz, su volumen al hablar, la postura corporal y examinar el discurso inicial de apertura, para que sea capaz de brindar una imagen de apoyo y cooperación.

## **MEDIACIÓN**

En este apartado se dará inicio formalmente al proceso de mediación, ya que es el momento en el cual se encuentran las partes confrontadas, con el propósito de transformar sus diferencias. Con base en las propuestas de Floyer (1997) y Torrego (2009), la mediación se compone de las siguientes etapas:

### **Etapas del proceso de mediación**



Fuente: Elaborado con información de Torrego (2009).

### **Introducción o apertura**

En esta etapa, el mediador ofrece un breve discurso de apertura que incluye la felicitación a los mediados por participar en el proceso; la presentación de los involucrados; una breve descripción del proceso de mediación y la aclaración de dudas respecto al mismo.

Lo primero que se recomienda es saludar de la misma forma a los participantes y darles la bienvenida, después se realiza la presentación tanto del mediador como de los mediados, que deberá ser sutil y amable. En este punto, las herramientas, como la empatía y el *rapport*, auxilian al mediador con el fin de generar un ambiente de confianza entre los mediados. Es necesario valorar la conveniencia de preguntar cómo quieren que se dirijan los unos a los otros; es decir, de manera formal (usted) o informal (tú) y/o por el nombre.

A continuación se presenta una propuesta basada en los planteamientos de Floyer (1997) para aclarar esta etapa, en la cual un mediador se puede apoyar para abordar dichos puntos:

1. Bienvenidos y gracias por estar presentes.
2. El objetivo de esta mediación es ayudar a las dos partes a lograr una comprensión más clara de la situación que están pasando y de cómo la percibe la otra parte.
3. La mediación es totalmente voluntaria, y cada una de las partes es libre de retirarse en cualquier momento, sin dar explicaciones y sin perjuicio de la presentación posterior de su caso en la mediación.
4. Todo acuerdo alcanzado en la mediación dependerá sólo de la voluntad de las partes y tendrá el alcance que ellas determinen.
5. El mediador es imparcial y no tiene interés alguno, material o de cualquier otra índole, en el resultado de la mediación. El mediador se retirará inmediatamente si surgiera dicho interés durante la mediación.
6. El mediador es libre de dar por terminada la mediación sin ofrecer explicación alguna. El mediador dará fin a la mediación si después de haber invertido una cantidad determinada de tiempo y esfuerzo, es evidente que no tendrá éxito, o si alguna de las partes no parece estar actuando de buena fe o si hay amenazas de violencia física.
7. La mediación es completamente confidencial y el mediador no puede declarar como testigo en una audiencia judicial posterior.
8. Las partes que den información al mediador en una reunión privada deben asegurarse de que el mediador sepa si esa información debe ser considerada confidencial, o en qué circunstancias puede ser revelada a la otra parte.
9. Si el mediador descubre durante la mediación evidencias de actividades delictivas, la mediación terminará inmediatamente y se informará a las autoridades correspondientes.

Como se puede ver, este es un ejemplo de la forma en cómo el mediador puede abordar la etapa; sin embargo, no constituye un guión que deba repetirse al pie de la letra; puede adaptarse a la mediación escolar utilizando un lenguaje que los participantes del proceso comprendan, con base en su edad y contexto.

## **Encuadre**

Floyer (1997), señala que es la etapa donde los mediadores presentan la forma de trabajo y aclaran su rol neutral e imparcial como facilitadores para la comunicación, explican brevemente el proceso y señalan los principios que lo rigen preguntando a las partes si participan por voluntad propia. Es aquí en donde se describen uno a uno los principios de la mediación.

Además, el mediador deberá fijar las reglas para llevar a cabo el proceso de mediación, precisando que es indispensable para su correcto desarrollo: hablar desde el Yo, o sea en primera persona, la confidencialidad, respetar turnos, evitar insultos, conductas y actitudes agresivas o de descalificación, ser honesto y evitar acusaciones. Es importante aclarar a las partes que será el mediador quien les otorgará la palabra.

En caso de que el mediador requiera tomar notas durante el proceso, es conveniente solicitar la autorización a los mediados, aclarando que lo hará sólo para rescatar algunos datos básicos de lo que ellos manifiesten con el fin de apoyarlos, sin que por esto se pierda la confidencialidad del proceso.

Para finalizar el encuadre, se dirá cuál es el tiempo aproximado de duración del proceso para verificar que cada una de las partes no tenga inconveniente al respecto. Algunas preguntas de esta fase son:

- ¿Tienen alguna duda?
- ¿Están aquí por su voluntad?
- ¿Es su voluntad buscar la solución a su conflicto?
- ¿Están de acuerdo en respetar las reglas?
- ¿Cuentan con el tiempo suficiente para llevar a cabo este proceso?

## Búsqueda de la comunicación

Algunos autores como Floyer (1997) y De la Herrán Gascón (2010), la denominan etapa del “*cuéntame*” o del *relato*; aquí inicia propiamente la mediación. Las partes se expresan y comunican su versión de los hechos; puede comenzar con ayuda del mediador preguntando: ¿Alguno de ustedes quiere contarme la situación? ¿Qué sucedió? de manera que aliente la comunicación de forma libre y espontánea.

Para propiciar que el envío de mensajes sea adecuado -como se dijo en la etapa de encuadre-, se recomienda que el mediador indique a los mediados hablar en primera persona. Los mensajes en “Yo” se utilizan para que el otro sepa cómo se siente su interlocutor ante un determinado comportamiento suyo. Con base en Marshall B. Rosenberg (2013), esta forma de hablar es importante, porque permite la modificación de conductas y con ello, se anima al otro a adoptar un comportamiento positivo; además, comunica necesidades o problemas que se deben atender por parte del mediador.

La fórmula para elaborar mensajes en “Yo” implica la descripción de sentimientos y/o emociones ante el comportamiento de la otra persona, sin usar palabras culposas y señalando los hechos tangibles de éste. En otras palabras, se dice: “Yo me siento (*sentimiento o emoción*) cuando (*descripción del comportamiento*) y esto me afecta en (*efectos tangibles*)”.

Ejemplo: YO me SIENTO enojado CUÁNDO me gritas, POR QUÉ pienso que me agredes, NECESITO que hablemos sin gritarnos para entendernos mejor y respetarnos.

Lo anterior ayudará al proceso, tomando en cuenta que la mayoría de los conflictos se inician por la interpretación o percepción errónea de una situación, que al final se traduce en un problema de comunicación. Esta etapa es relevante, ya que implica un esfuerzo por comprender lo que dice el otro. El mediador debe mostrar interés en las intervenciones con el fin de encaminarlas a establecer una relación de cordialidad, aclarando lo que se dice, subrayando las ideas principales, ordenando la información y parafraseando, pues existen muchas barreras que nos impiden que la comunicación sea efectiva. Algunas investigaciones como la realizada por Floyer (1997) señalan que:

- Más del 50% de la comunicación es visual (el aspecto del orador).
- Casi 40% es tonal (cómo se ha expresado el orador).
- Apenas hay un mínimo relacionado con el contenido (lo que el orador realmente ha dicho).

El resultado es que:

- Lo que se dice no se escucha necesariamente.
- Lo que se escucha no siempre se comprende.
- Lo que no se comprende no se acepta (Floyer, 1997).

Normalmente, las personas tienden a poner poca atención a lo expresado en las conversaciones, lo cual afecta el proceso de comunicación; sin embargo, en la mediación este aspecto es el eje principal y por ello el mediador debe estar atento a la comunicación verbal y no verbal que incluye al lenguaje corporal, tono de voz, silencios, frases expresadas, gesticulación, etcétera.

En esta etapa de búsqueda de información, el mediador indaga los sentimientos de las personas para saber de qué manera se están afectando. Se puede decir que es la etapa de la exploración del conflicto, en la cual se manifiestan las percepciones, posiciones, intereses, necesidades y objetivos a las que el mediador debe estar alerta para reafirmar o eliminar las hipótesis que planteó durante el primer contacto con las partes. En caso de que en el proceso no se hubiese llevado a cabo, la pre mediación representa el momento oportuno para el mediador de conocer el asunto que les llevó a la confrontación.

Durante todo el proceso, el mediador debe tener plena seguridad de que las partes están comprendiendo correctamente lo que escuchan; por lo tanto, puede solicitar a los mediados que ratifiquen lo dicho a fin de comprobar que la comunicación es clara y hay entendimiento entre ellos (parfraseo). Una pregunta o frase útil en este caso es la siguiente: “Quisiera asegurarme de que he comprendido lo que me cuentas, corrígeme si me equivoco, tú expresas... ¿Entendí o comprendí correctamente?”

En el intercambio de puntos de vista de los participantes pueden presentarse diferentes reacciones y expresión de emociones; por ello, el mediador debe mantenerse alerta a estas señales, ya que si alguno de los mediados desborda sus emociones no es posible llevar a cabo la mediación. En este caso, se debe reprogramar el proceso, a fin de que el mediador trabaje con la persona y la apoye para equilibrarse, mediante una reunión por separado para atenderle, explicando a su interlocutor que retomarán la mediación más adelante: “Por el momento no es posible continuar con esta mediación; sin embargo, si no tienes inconveniente platicaré primero con tu compañero y después contigo”.

Los encuentros por separado son opcionales y se usan habitualmente cuando:

- Es necesario equilibrar las emociones (enojo, molestias, etcétera).
- Se advierte que alguno de los participantes es tímido; por lo que se le da la oportunidad de hablar por separado.
- Es necesario ayudar a las personas a descubrir lo que realmente desean.
- El mediador considera oportuno cambiar la dirección de la mediación.
- Se advierte que hay comportamientos contrarios a las reglas establecidas para la mediación (agresiones verbales o físicas).
- En una comediación, los mediadores pueden solicitar el encuentro por separado, atendiendo de manera simultánea a ambas partes y posteriormente reuniéndose para replantear la estrategia.

Los encuentros por separado ayudan al mediador a recibir información extra que le permita mejorar el proceso de mediación, conocer los intereses de las partes y las posibles soluciones. La sesión por separado también puede ayudar a facilitar la comunicación entre las partes una vez que se hayan liberado y equilibrado emocionalmente.

Es importante que el mediador deje claro a los participantes que estas sesiones por separado serán confidenciales y que cada uno tendrá el mismo número de intervenciones; debe aclarar que de ninguna manera esa plática implica que él tome partido por una de las personas.

Algunas preguntas que apoyan la comunicación durante la etapa de búsqueda de información son:

- ¿Alguno de ustedes quiere iniciar contándome qué sucedió?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Qué ha pasado desde entonces?
- ¿Cómo se sintieron al respecto?
- ¿Cómo escuchaste lo que acaba de decir tu compañero(a)?
- ¿Cómo te sientes con lo que dice tu compañero(a)?
- ¿Qué piensas al respecto?
- ¿Cómo te sientes al estar involucrado en esta situación?
- ¿A quiénes más ha afectado?
- ¿Qué ha sucedido con ustedes desde entonces?
- ¿Qué quieres decirle a tu compañero(a)?
- ¿Qué opinas al respecto?

Una vez que el mediador considera que tiene la información completa respecto a sus posiciones, intereses, necesidades, percepciones y sentimientos, elabora la agenda, que consiste en:



1. Ordenar la información.
2. Identificar los temas para gestionar.
3. Priorizar los temas por solucionar.
4. Retomar, rescatar y establecer posibles puntos de acuerdo.
5. Idear un posible consenso.

Esta tarea requiere de la pericia por parte del mediador, además de una buena memoria y habilidad en escucha activa, con el propósito de retomar todo cuanto pueda ser útil para apoyarlos a encontrar la solución de su conflicto, haciendo énfasis en la exploración de objetivos y los intereses que tienen en común. Algunas de las preguntas que puede formular son:

- ¿Ambos tienen el interés común de...?
- ¿Qué requieren?
- ¿Qué les gustaría que pasara para sentirse mejor?
- ¿Qué es lo más importante para ustedes?
- ¿Qué creen que es prioritario para ustedes en este momento?



## ACTIVIDAD 12

### CUÉNTAME UN PROBLEMA

**Objetivo:** Desarrollar las habilidades de la escucha activa.

**Duración:** 20 min.

#### Desarrollo

El facilitador solicita se formen parejas y pide que cada uno de los integrantes comparta alguna experiencia problemática en su vida o algún conflicto que esté sufriendo actualmente. La persona que escucha deberá poner total atención en lo que la persona hablante dice, no podrá interrumpirla de ninguna manera ni podrá pronunciar palabra alguna mientras se comparte el relato, sólo observará.

Al finalizar el relato, quien escuchó se limitará a abrazar a la persona y le dirá: “Te he escuchado y todo estará bien”.

Después realizan un cambio de roles para que quien escuchó ahora comparta su relato.

#### Interpretación

Las personas necesitan hablar de los problemas que les afectan en la vida cotidiana. Quien escucha debe hacerlo con toda atención, sin emitir juicios ni dar consejos o recomendaciones a la persona que habla. El acto de hablar sana emocionalmente a quien tiene el valor de compartir.

*\* Actividad elaborada a partir de ALINEA, (2015). Curso- Taller: “Mediación de Conflictos”. Instituto Superior de Ciencias de la Educación. México, Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México (2016). Taller De Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa Escolar. Toluca. México e Instituto de Mediación de México (2014). Curso de Formación de Mediadores en el Ámbito Escolar. Toluca. México.*

## **Propuesta de solución o lluvia de ideas**

Martínez Zampa (2003), Torrego (2009) y el Programa de Mediación (2014) proponen que esta etapa también es conocida como ciclo de aquiescencia e ilustración, ya que su objetivo es propiciar un encuentro entre las partes, donde exista una generación espontánea y creativa de alternativas de solución al conflicto. En esta etapa el mediador solicita a los mediados desarrollar una solución justa, realista y aceptable para ambas partes, por eso es necesario señalar propuestas específicas y equilibradas que construyen conjuntamente. Se recomienda que las propuestas respondan específicamente a: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién? Para ello, esta fase requiere de:

- Pedir que generen ideas.
- Buscar colaboración mutua en la generación de ideas.
- Que ambos expresen libremente sugerencias.
- Instar a los mediados a explorar deseos y rechazos de ideas.
- Buscar soluciones aceptables para cada parte.
- Distinguir soluciones a corto plazo.

Se debe considerar que el mediador habrá de obtener muchas sugerencias de los participantes antes de discutir sus ventajas o desventajas. Algunas preguntas que apoyan el desarrollo de esta etapa son:

- ¿Qué te gustaría que sucediera?
- ¿Qué proponen para solucionar su situación?
- ¿Qué pueden hacer para mejorar la situación entre ustedes?
- ¿Qué estás dispuesto (a) a hacer para solucionar este conflicto?
- ¿Qué estás dispuesto (a) a aceptar?
- ¿Qué va a pasar?
- ¿Qué es lo que cambiaría con esto?

- ¿Piensas que tu propuesta beneficia a ambos?
- ¿Estás de acuerdo?
- ¿Tú, qué pides?
- ¿Qué es lo mejor para ti?
- ¿A qué te comprometes?
- ¿Qué puedes hacer para lograr el perdón que solicitas?
- ¿Cuándo estás dispuesto a hacerlo?
- ¿Estás dispuesto (a) a aceptar lo que propone tu compañero (a)?
- ¿Hay algo más que quieran agregar?

Posteriormente, el mediador regula la participación de las partes para que evalúen cuáles son las alternativas más viables o aceptables y cuáles no, preguntándoles para que precisen y analicen las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

## **Acuerdo**

Continuando con las propuestas de los autores, una vez que se han explorado las posibles soluciones, el mediador anima a los participantes a elaborar un acuerdo donde señalen o plasmen lo convenido entre ellos.

Generalmente los niños y adolescentes piden acuerdos verbales; sin embargo, en caso de que el acuerdo sea escrito, el mediador debe contar con un formato simple que permita el registro oportuno y preciso (véanse los ejemplos al final de este apartado).

El acuerdo debe ser:

- a) Específico (claro y preciso).
- b) Equilibrado (que beneficie a ambos).
- c) Realista (que sea factible de realizarse).

En caso de que los mediados opten por un acuerdo verbal, el mediador resume y retoma lo que las partes convinieron en la fase anterior y lo repite en voz alta para verificar los compromisos que asume cada participante y su comprensión de lo que acordaron. Por cada participación explora y reafirma con la pregunta: ¿Estás de acuerdo con...? hasta obtener la información para responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo lo va a hacer?
- ¿Cómo lo va a hacer?
- ¿Dónde se va a hacer?

Si el acuerdo se hace por escrito, el mediador también resume y retoma sus propuestas; y antes de asentar cada punto, los repite en voz alta para verificar que lo que registre sea la voluntad de las partes. Cuando lo concluye, deberá leerlo nuevamente en voz alta para asegurarse de que las partes están conformes con lo que se redactó, y si es necesario hacer alguna modificación, ésta se realice al momento y en el mismo documento. Cuando se haya aprobado el acuerdo, las partes o mediados deberán firmarlo; cada uno se llevará una copia del mismo.

La ventaja de realizar los acuerdos por escrito es que el mediador y los mediados conservan una evidencia de que el conflicto se resolvió favorablemente; también permite que los participantes recuerden o tengan presente sus compromisos. Para finalizar el proceso, es imprescindible dotarlo de un sentido pedagógico, en el cual los mediados se lleven un aprendizaje para que en lo sucesivo lo apliquen cuando se les presente otro conflicto. Hay que cerrar preguntando: ¿Cómo se sienten ahora?

¿Qué te llevas de esta experiencia? ¿Qué aprendieron?

A continuación se expone un ejemplo de la secuencia en una sesión de mediación, tomando en consideración los planteamientos de Hernández Tirado (2010), Torrego (2009) y Pesqueira (2010):

- 1) *El mediador espera a los mediados en la puerta, saluda de mano, les pide que pasen y ocupen el lugar que cada uno prefiera. Todo esto es muy útil, pues permite calibrar con mayores elementos.*
- 2) *Rompe el hielo: ¿Cómo están? ¿Qué tal los exámenes? ¿Están cómodos en ese lugar? Si en algún momento no están cómodos por favor háganme saber (calibrar y bajar la tensión).*
- 3) *Da la bienvenida: Bienvenidos, mi nombre es y seré quien les apoye como mediador. Antes que nada los felicito por participar en este proceso que tiene la finalidad de encontrar alternativas para solucionar sus diferencias.*
- 4) *Pide que digan sus nombres o se presenten: Les pido que se presenten. ¿Cuál es tu nombre? ¿Cómo prefieres que te nombre?*
- 5) *Habla del tiempo: Para el correcto desarrollo de esta sesión se requiere de por lo menos una hora de su tiempo, ¿existe algún inconveniente?*
- 6) *Explica el proceso:*
  - Es importante que conozcan que los procesos de mediación se rigen por la Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social para el Estado de México, que constituye el referente legal.
  - La mediación es un método alternativo de solución de conflictos que promueve las relaciones humanas y la paz social, por ello en una mediación escolar ustedes buscan la solución a sus diferencias, a través del diálogo respetuoso y pacífico. ¿Están de acuerdo?
  - Mi función es asistirlos, facilitando la comunicación entre ustedes, a fin de que planteen las mejores alternativas de solución a las diferencias que enfrentan.

- Las sesiones de mediación generalmente son conjuntas; sin embargo, existe la posibilidad de realizar sesiones individuales, que se determinarán por solicitud de alguno de ustedes o bien, porque yo lo considere necesario para el correcto desarrollo del proceso.
- Es de suma importancia que ustedes sepan que todo lo que comenten durante las sesiones es confidencial; sin embargo, para efecto de rescatar algunos aspectos relevantes podré tomar breves notas que me permitirán dar seguimiento a las sesiones, sin que por ello se pierda confidencialidad.
- No se permite grabar sonidos o imágenes dentro de las sesiones.
- El acuerdo que establezcan puede ser escrito o verbal, según su decisión. Lo que éste contenga habrá de reflejar los compromisos adquiridos por ambos.
- ¿He sido claro (a) en la información?, ¿existe alguna duda?

7) *Aclara algunos principios de la mediación:* Dentro de los principios de la mediación se encuentra la confidencialidad, tema que ya se ha mencionado con anterioridad. Asimismo, la voluntariedad significa que si en algún momento alguno de ustedes pierde el interés de colaborar en el proceso, éste podrá darse por concluido. De igual manera les reitero que mi participación es neutral e imparcial, lo cual quiere decir que no existe interés personal de mi parte en tomar partido por tema o posición alguna. Mi único interés es contribuir a que resuelvan en los mejores términos la controversia que ha surgido entre ustedes, por lo que si en algún momento perciben que esto no es así, por favor háganmelo saber de inmediato.

¿Alguna duda hasta aquí?

8) *Habla de la reglas y las establece:* Para lograr los objetivos que se han planteado es indispensable apegarnos a algunas reglas básicas que servirán para comunicarse adecuadamente:

- Deberán conducirse con respeto y tolerancia.
- No está permitido el uso de palabras altisonantes ni agresiones.
- Se llamarán por su nombre al referirse uno al otro.
- Respetarán la participación de cada uno sin interrumpirse, para hablar y ser escuchados con atención.
- Les pido que apaguen el celular o cualquier otro dispositivo electrónico para que se concentren en el proceso.
- La honestidad es fundamental para avanzar en el proceso y darle sentido al mismo, por eso es importante hablar en primera persona; es decir: yo pienso, yo siento, yo necesito [si es posible se presenta aquí la fórmula de lenguaje del YO que se puede mostrar en un rompecabezas o en el pizarrón].
- ¿Tienen alguna duda? ¿Están dispuestos a respetar estas reglas? Bien, entonces podemos iniciar esta sesión.

9) *Inicio de la sesión:* ¿Qué sucedió? Se escucha con atención y para clarificar lo que se dice utiliza el parafraseo: “Entonces entiendo que...”, “Me estás diciendo que...”, y se formulan preguntas abiertas y reflexivas que lleven a los participantes a analizar y escucharse. En caso de que alguno de ellos utilice un lenguaje negativo, el mediador hace uso de la reformulación para limpiar el mensaje.

10) *Para aclarar y llevarlos al encuentro, se plantean preguntas que propician el diálogo apreciativo:*

- ¿Qué valoran de esta relación de amistad?
- ¿Qué le reconoces a tu compañero (a)?
- Por el trato que han tenido, ¿qué aspectos positivos ves en él (ella)? ¿Y tú?



Para propiciar el diálogo restaurativo, se pregunta:

- ¿Qué impacto te causó lo sucedido?
- ¿Cómo te sentiste?
- ¿Qué opinas de lo que dice tu compañero (a)?
- Si tú estuvieras en su lugar, ¿cómo crees que te sentirías?
- ¿Si pudieras retroceder en el tiempo qué harías diferente?

Para generar el diálogo asociativo, se pregunta:

- ¿Si no lograran gestionar de manera pacífica esta situación, qué creen que ocurriría?
- ¿Cómo sería su relación en el futuro?
- ¿Cómo consideran que debe ser el trato entre ustedes?

En algunos casos se identifican distorsiones, generalizaciones o eliminaciones durante el proceso, ante estos casos el mediador se puede guiar con el siguiente ejemplo:

EL MEDIADO	EL MEDIADOR
Él me hace enojar	¿Qué te enoja?
Conozco sus intenciones	¿Y cuáles son sus intenciones?
Nunca me ha querido, no le agrado	¿Qué es lo que te hace pensar que no te quiere?
Todos dicen...	¿Quiénes dicen?

<b>Él es más bueno</b>	<b>¿Más bueno que quién?</b>
<b>Todo el tiempo, siempre, nadie</b>	<b>¿Todo? ¿Siempre? ¿Nadie?</b>
<b>No puedo</b>	<b>¿Qué te lo impide?</b>
<b>Si me comprendiera</b>	<b>¿Qué tiene que comprender?</b>

Fuente: *Elaboración propia.*

11) *El mediador resume:*

- Entiendo entonces que los hechos...
- Ustedes tienen intereses comunes como... -
- Sus necesidades son...
- Por lo cual sienten que...

12) *Se genera una lluvia de ideas planteando las preguntas sugeridas para esta etapa:*

- ¿Cómo pueden mejorar la situación presente?
- ¿Qué necesitas?
- ¿Qué sugieren para solucionar su situación?
- ¿Qué te parece lo que propone?
- ¿A ti qué te gustaría?
- ¿Cómo lo pueden lograr?
- ¿Crees que esta solución beneficia ambos?

- ¿Estás de acuerdo?

*13) El mediador encamina al acuerdo:*

- ¿Consideran que con lo que se ha planteado es suficiente para proponer acuerdos?
- ¿Tienen algo más que agregar?

Retomando lo que han propuesto, el mediador redacta los acuerdos siempre cuidando que sean equilibrados, posibles y que partan estrictamente de lo que ellos han determinado.

En caso de haber optado por acuerdos verbales únicamente se leen a los mediados y se pregunta si reflejan su compromiso, de lo contrario se hacen los ajustes. Si se confirman, el mediador los resguarda. Si se trata de un acuerdo escrito, se los presenta para que lo firmen y les proporciona una copia a cada uno de ellos. Los felicita por el establecimiento del acuerdo.

*14) El mediador cierra preguntando:*

- ¿Cómo se sienten ahora?
- ¿Qué aprendieron hoy?

Y los felicita por su logro común.

## Ejemplo 1

### ACUERDOS DE MEDIACIÓN

Una vez que se llevó a cabo el proceso de mediación realizado en el Centro de Mediación Escolar de la Escuela Preparatoria Oficial núm. 111, con sede en la localidad de Santiago Acutzilapan, municipio de Atlacomulco, México, Angélica P. de 5° A y Laura M. de 5° B, convinieron gestionar sus diferencias estableciendo los siguientes

#### Acuerdos:

1. Laura se compromete a partir de hoy a no expresarse mal de Angélica con sus compañeros de la escuela y con los maestros.
2. Angélica se compromete a incluir a Laura en el equipo de básquetbol a partir de hoy.
3. Ambas partes acuerdan reunirse los jueves a las 10:00 hrs. en la cancha de básquetbol para practicar juntas.
4. Acuerdan respetarse mutuamente en todo momento dentro y fuera de la institución escolar.
5. Acuerdan que el 23 de marzo de 2016, a las 11:30 horas, se reunirán en este Centro de Mediación a fin de verificar si han cumplido sus acuerdos.

Nos comprometemos a cumplir con los acuerdos que ambas aceptamos como la mejor forma para gestionar nuestras diferencias.

Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, México; 17 de enero de 2016

#### Firma de las partes

Angélica Pérez

Laura Montes

Mediador (es): César Martínez Vázquez

## Ejemplo 2

### MEDIACIÓN ESCOLAR ACUERDO

Expediente Número: \_\_\_\_\_

Caso: \_\_\_\_\_

Nosotros (as): \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

Acordamos que la solución hallada a nuestro conflicto es:

---

---

---

---

---

---

---

Volveremos a reunirnos para hacer un seguimiento del acuerdo en la fecha:

\_\_\_\_\_ Lugar y Fecha: El Oro, México a, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 20\_\_.

Firma de las presentes:

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma

Mediador (a): \_\_\_\_\_

### Ejemplo 3

#### ACUERDO

Durante el procedimiento de mediación realizado en el centro de mediación escolar, de la Escuela \_\_\_\_\_, con sede en la ciudad de \_\_\_\_\_, México, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ decidieron, por estimar que es lo más conveniente para ellos(as), firmar este documento en el que contiene las siguientes manifestaciones:

---

---

El procedimiento en el que han participado les ha permitido advertir, que para una adecuada convivencia en el plantel, lo mejor es transformar cualquier diferencia a través del diálogo y la tolerancia, por lo que, para solucionar malos entendidos proponen:

---

---

---

---

Finalmente, manifiestan que han revisado detenidamente el contenido de este documento y que en él se ha plasmado lo que han acordado y que por ello no tienen inconveniente alguno en firmarlo, en la ciudad de \_\_\_\_\_, México a las \_\_\_\_\_ horas, del día \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ mes de \_\_\_\_\_ del 20—.

---

Nombre y Firma

---

Nombre y Firma

Mediador (a): \_\_\_\_\_



## ACTIVIDAD 13

### EJEMPLO DE MEDIACIÓN ESCOLAR

**Objetivo:** Analizar un caso de mediación escolar en video.

**Duración:** 30 min.

#### Desarrollo

El facilitador proyectará en el curso el video denominado “Torrego mediación en centros de enseñanza caso práctico inst” (2012), disponible en la siguiente dirección electrónica: <https://www.youtube.com/watch?v=rPile-zzdkM>

El facilitador debe recuperar los momentos significativos del video, donde se ejemplifican las habilidades del mediador como escucha activa y las etapas de la mediación.

#### Interpretación

Al observar el video, los participantes tendrán una idea clara del proceso de mediación y sus objetivos; es importante hacer comentarios al respecto para retroalimentar los contenidos.





# **CAPÍTULO 6**

Acuerdos, alcances,  
límites y riesgos en  
la mediación escolar

# CAPÍTULO 6

## ACUERDOS, ALCANCES, LÍMITES Y RIESGOS EN LA MEDIACIÓN ESCOLAR

### Preguntas

¿Qué características deben tener los acuerdos de mediación?

¿Cuáles son los alcances de la mediación?

¿Qué riesgos o problemas pueden acompañar al uso de la mediación?

**Objetivo:** Analizar las características del acuerdo, alcances, límites y riesgos de la mediación escolar.

### INTRODUCCIÓN

Como se ha mencionado, el objetivo de la mediación escolar es gestionar el conflicto de forma pacífica. Para este fin existe un instrumento que elaboran las partes y recibe el nombre de *convenio o acuerdo*. Si lo acordado abre caminos para la satisfacción de las necesidades de las partes y la eliminación de la violencia entre los involucrados para el presente y el futuro, entonces se puede decir que el proceso de mediación fue exitoso.

No obstante, es importante señalar que en un proceso de mediación no siempre se llega al acuerdo, y aun sin llegar a éste, las partes obtienen un aprendizaje positivo durante el proceso, cumpliendo el objetivo.

En este capítulo repasaremos algunos de los aspectos importantes: la construcción del acuerdo, cómo se valida, cómo se ajusta, evalúa y verifica, así como los alcances, límites y riesgos de la mediación escolar.

## **ACUERDOS EN LA MEDIACIÓN ESCOLAR**

Como se mencionó en el capítulo anterior, en las mediaciones escolares los acuerdos convenios pueden ser de dos tipos: escritos o verbales. Los convenios escritos son menos frecuentes que los verbales, pues muchas veces los alumnos confían en la palabra del otro como garantía de un acuerdo; sin embargo, en ambos casos se recomienda redactarlo, ya sea para que lo firmen los participantes o para que el mediador dé seguimiento al mismo.

Por este motivo, a menudo se recurre a los acuerdos por ser más ágiles en su formulación, versátiles en sus contenidos y porque responden a tiempo, con eficiencia y con eficacia a la mayoría de los conflictos que se presentan dentro de los centros educativos.

### **CONSIDERACIONES EN RELACIÓN CON LOS ACUERDOS**

De acuerdo con lo expuesto por Johan Galtung y Fernando Montiel en su libro “Hacer Paz: Mediación, diálogo y creatividad” (2017), los aspectos que deben cuidarse al momento de establecer un acuerdo, independientemente de que se trate de propuestas escritas o verbales, son los siguientes

1. Atender de forma directa la raíz del conflicto.
2. Ser incluyentes.
3. Constructivos en la propuesta.
4. Concretos en el planteamiento.
5. Claros en el enfoque (establecer posturas).
6. Aceptables por las partes.
7. Reversibles en sus consecuencias.
8. Sustentables en el tiempo (que sean duraderos).
9. Flexibles en su ejecución (que sean aplicables).

Continuando con los autores enunciados, a continuación se enlistan algunos detalles respecto a cada uno de estos elementos esenciales:

**Pertinencia.** Los acuerdos habrán de tener como tema principal las incompatibilidades, es decir, los conflictos que dieron origen a los problemas o incluso a la violencia. Si se limitan sólo a atender la violencia estarán enfocándose en las *consecuencias*, no en las *causas* del problema. Evidentemente hay que incluir la violencia pero no limitarse a ella, la tarea es ir al fondo.

**Equidad e inclusión.** Los acuerdos deben ser *incluyentes*, pues frecuentemente afectan no sólo a los involucrados sino también a sus círculos cercanos (padres, amigos, profesores, compañeros, etcétera). En este entendido, entre mayor número de actores involucrados participe en la construcción de la propuesta, más grande será la red de compromisos generados. Por supuesto, este ejercicio implica mayor complejidad, pero también es más seguro, particularmente cuando el problema es grave, porque el conflicto y su solución se convierten en un asunto de todos. También habrá que tomar en consideración los matices, porque tal vez todos los actores están involucrados en el proceso, *pero no de la misma forma*. Todos tienen los mismos derechos y necesidades, *pero no los mismos intereses, visiones o capacidades*. Los acuerdos tienen que atender a estas similitudes y diferencias.

**Propuesta.** El mediador deberá procurar (en la medida de lo posible) que los acuerdos planteados transformen positivamente la relación entre las partes en conflicto y no únicamente presentar ideas que las separen. La tarea es buscar la reconstrucción del tejido social. En este sentido, un acuerdo tiene el fin de presentar una visión de cómo se vería una nueva relación armónica y cordial entre las partes. Las propuestas pueden plantearse por etapas a corto, mediano y largo plazo.

**Concreción.** Los contenidos de las propuestas deben ser transparentes. Su planteamiento tiene que presentarse de la manera más clara posible, sin ambigüedades y de forma *concreta*. Su contenido tiene que detallar y ordenar las

acciones a emprender por cada una de las partes; es importante cuidar que los acuerdos sean explícitos en cuanto a tareas, tiempos, responsabilidades y formas de hacer las cosas.

**Creatividad.** El acuerdo que se construye es un vehículo para plasmar y cimentar nuevas relaciones y realidades, por lo cual se espera que esté libre de repetir fórmulas y propuestas que ya fueron intentadas sin resultado. La creatividad implica presentar ideas frescas y novedosas que cambien las relaciones entre los sujetos, haciéndolas mejores por medios pacíficos. Sólo ideas nuevas pueden producir relaciones nuevas.

**Aceptabilidad.** Los acuerdos tienen que ser sólidos por sí mismos, por su contenido y planteamiento, siendo producto de las propuestas de los mediados; ya que al ser los responsables del conflicto también son dueños de la solución al mismo.

El cumplimiento de un acuerdo depende de la aceptación de lo convenido y dicha aceptación dependerá de que su contenido haya sido resultado de un proceso de diálogo que responda a las necesidades de los involucrados.

**Sustentabilidad.** Tiene que ver con la trascendencia en el tiempo de los acuerdos que se construyan. Éstos han de ser pensados como instrumentos de largo plazo que sirvan de puente para acercar a las personas y generar una nueva relación. En cierto modo, son el punto de encuentro entre aquellos que tuvieron conflictos en el pasado; por lo tanto, las propuestas contenidas y el valor que le den las partes deben armonizar y trascender en el tiempo.

**Flexibilidad.** Los acuerdos deben ser flexibles, es decir, se deben adaptar a las propuestas que cada una de las partes realice. Aun cuando en el Centro de Mediación se presenten dos conflictos iguales o similares, por el hecho de que las personas que intervienen son diferentes y tienen necesidades particulares, el acuerdo será diferente. Nunca existirá una mediación igual, el mediador lo constatará con el paso del tiempo.

**Reversibilidad.** Es una característica fundamental de los acuerdos, consiste en replantear una nueva propuesta respecto de un punto en particular o varios aspectos de lo acordado; se presenta cuando la propuesta de los mediados cumple con todos los elementos previos (creatividad, aceptación, sustentabilidad, etcétera), pero al momento de llevarla a cabo se percatan de que no es posible cumplir con algún punto porque estaba equivocado. Existe la posibilidad de replantear el acuerdo en una sesión posterior al proceso, en la cual se hace la aclaración y se modifica para conveniencia de ambas partes.

## **MORALIDAD DE LOS ACUERDOS**

Johan Galtung y Fernando Montiel (2017), precisan que los acuerdos deben ser calificados en función de lo que producen y no de cuáles eran las intenciones que se tenían al momento de planearlos. Tomando esto en consideración, a continuación se presenta una lista de elementos que debe cumplir un acuerdo para ser considerado válido y valioso en términos morales:

- Debe transparentar el conflicto y todas sus consecuencias.
- Contribuir a despolarizar y a eliminar la estigmatización de las partes.
- Limitar la ambigüedad, es decir, dar certidumbre a las partes involucradas.
- Aliviar el dolor y el miedo que produce el conflicto.
- Estar construido sobre los intereses legítimos de los involucrados.
- Proteger las necesidades básicas de todos los involucrados.
- Ser compatible con los marcos normativos.
- Sentar la base para reconstruir las relaciones entre las partes.
- Debe constituir el diseño de un futuro nuevo sin los vicios y problemas del pasado.
- Contener ideas de acción pacíficas, es decir, el medio necesariamente debe ser compatible con los resultados esperados.

## **COMPROMISOS ÉTICOS DEL MEDIADOR**

Continuando con Galtung y Montiel (2017), la responsabilidad que se asume cuando se interviene en un proceso de mediación implica un compromiso profesional. La mayoría de quienes acuden a un servicio de mediación son personas que sufren, lo cual las coloca en una posición vulnerable. Los mediadores tienen que reconocer y respetar esa condición de fragilidad, así como prestar apoyo profesional para lograr, por una parte, disminuir el miedo y el dolor y, por otra, descubrir nuevas alternativas que les ayuden en el futuro.

Existen diferentes códigos de conducta (códigos deontológicos) que buscan definir qué hacer y qué no hacer en un proceso de mediación, y cómo se ha de ejercer la profesión del mediador. A continuación se presenta un par de listas que pueden servir de guía al momento de ejecutar una mediación en el circuito escolar o en cualquier otro circuito. Las ideas que se muestran son una adaptación del Código de Conducta Transcend (Galtung, 2000).

### **Qué hacer:**

1. Identificar elementos positivos en todas las partes.
2. Identificar elementos positivos en el conflicto.
3. Utilizar frases breves, fáciles de recordar para las soluciones.
4. Ser honesto con uno mismo y con los demás.
5. Permitir que los sentimientos afloren, pero con autocontrol.
6. Permitir que las partes expresen sus dudas, cuestionen.
7. Siempre sugerir cursos de acción alternativos a través de preguntas.
8. No buscar protagonismo.
9. Poseer idealismo en el corazón, realismo en el cerebro.
10. Ser optimista.

**Qué no hacer:**

1. Manipular o programar a las partes.
2. Repartir culpas y ser moralista.
3. Juzgar y adoctrinar.
4. Preocuparse demasiado por el consenso.
5. Exigir compromisos demasiado pronto.
6. Exigir cooperación entre las partes.
7. Romper promesas de confidencialidad.
8. Buscar publicidad o expresiones de gratitud.
9. Aceptar instrucciones detalladas de otra persona.
10. Deformar el conflicto.



## SEGUIMIENTO

Una de las tareas imprescindibles del proceso de mediación, señalan Galtung (2017), es el seguimiento. En esencia, es un acompañamiento y verificación de que lo manifestado en el acuerdo se está cumpliendo en tiempo y forma. El tipo de seguimiento dependerá de las características del acuerdo y del conflicto. Conflictos sencillos requieren poco seguimiento; conflictos complejos con un potencial de violencia alto requieren de un seguimiento cuidadoso y detallado.

El seguimiento suele tener un peso mayor en las primeras semanas posteriores a la mediación, porque ese es el momento en el cual las partes necesitan tener la certeza de que el proceso ha servido para mejorar. El mediador deberá prestar particular atención verificando con los hechos si las promesas, propuestas y compromisos alcanzados tienen buenas perspectivas. Puede ocurrir que como resultado del seguimiento de los convenios se detecte que:

- 1) Se están cumpliendo según lo acordado.
- 2) Se están cumpliendo sólo de forma parcial, por razones propias o ajenas a las partes.
- 3) No se están cumpliendo.

Evidentemente, el mediador debe concentrarse en dos de estas tres posibilidades: cumplimientos parciales o incumplimiento.

En el caso del *cumplimiento parcial*, lo fundamental es detectar exactamente *qué* impide que se cumpla. Si las causas son ajenas a las partes, se deberá ser flexible para modificar únicamente el acuerdo que no se está cumpliendo; pero si las causas son atribuibles a las partes, entonces habrá que pensar en la posibilidad de un nuevo proceso de mediación; de igual forma que en el incumplimiento total.

Aunque no es un fenómeno frecuente, el incumplimiento total del acuerdo puede ocurrir. En este caso, la responsabilidad en buena medida es atribuible al mediador, porque parte de su compromiso es precisamente cuidar que los mediados se sientan representados y atendidos en la propuesta, de lo contrario, incumplen; por ello, el mediador debe estar atento para detectar durante el proceso cualquier inconformidad.



## ACTIVIDAD 14

### EL GRUPO DE LOS 100 AÑOS

**Objetivo:** Observar la necesidad de vivir los valores en la propia persona y en los demás.

**Duración:** 30 min.

#### Desarrollo

Se solicita a los participantes formar parejas. Cada persona le preguntará a su compañero: ¿Si tuvieras la oportunidad de escoger a un equipo de trabajo que estará contigo los próximos 100 años, qué cualidades personales, mentales, espirituales y actitudinales desearías en ellos?

Ejemplo. ¿Quiero que mi equipo sea responsable y amable?

Una vez respondida esta pregunta, el facilitador pedirá que compartan las respuestas y las anotará en el pizarrón. Preguntará a los participantes: ¿Qué significan esas palabras?

Los participantes exponen lo que consideren; sin embargo, el facilitador hará saber a los participantes que lo que en realidad se está abordando son los “valores humanos universales”, haciendo énfasis en que lo mismo que pide al equipo de trabajo, es lo que los otros piden de él.

#### Interpretación

Los valores humanos son universales, porque todos los necesitamos y deseamos que estén presentes en la mente, en las palabras, en las acciones y en las omisiones de los demás y sean reconocidos por todas las culturas.

Son intangibles porque se expresan mediante acciones y son atemporales porque se manifiestan de diferentes formas a través de los tiempos. Esta misma actividad tendría el mismo resultado 100 o 500 años después y en cualquier cultura del mundo.

Responden al deber ser y cada persona los construye con decisiones personales haciendo uso de su libertad. No se presentan de forma aislada ni con una jerarquía estática, es decir, los valores están relacionados entre sí y tienen igual relevancia.

*\* Actividad elaborada a partir de Hernández Avilés, Fernando (2016). Curso de Resiliencia. Escuela Secundaria Oficial No. 5 Anexa a la E.N.S.E.M. Toluca. México.*

## **MEDIACIÓN ESCOLAR: ALCANCES Y LÍMITES**

Galtung y Montiel (2017), señalan que los alcances de la mediación escolar tienen que ver con todo aquello que sí es posible hacer y lograr; mientras que los límites constituyen el punto donde el mediador debe detenerse y derivar hacia otros actores, instituciones o procedimientos.

**Alcances:** Depende de varios factores, entre los cuales destacan los siguientes:

*Naturaleza del conflicto.* A grandes rasgos existen tres criterios para definirlos:

- 1) Según el número de actores e intereses que intervienen, se pueden dividir en simples y complejos.
- 2) Según su nivel de riesgo, pueden ser con potencial de violencia o sin potencial de violencia.
- 3) Dependiendo de su duración, pueden ser: crónicos (con mucha historia) y agudos (súbitos o espontáneos).

*Capacidad del mediador.* Tiene que ver con el dominio de los aspectos éticos para generar acuerdos, siguiendo los criterios de moralidad que se vieron en la sección anterior, así como de la destreza en el uso de las herramientas y técnicas abordadas en el Capítulo 4. Evidentemente, cuando se habla de capacidad se hace referencia a los procesos de formación y desarrollo de habilidades. Algunos mediadores nacen con talento natural, otros se hacen mediante el estudio y la práctica.

*Dominio de los marcos normativos.* El dominio de las normas (leyes, reglamentos, acuerdos escolares, protocolos, etcétera) es fundamental para ampliar las posibilidades de éxito de una mediación. Cabe recordar que las leyes o acuerdos escolares no sólo plantean lo que está prohibido, sino también definen qué sí se puede hacer y cómo. Su conocimiento preciso permite al mediador saber cuáles son los márgenes de acción, qué restricciones hay, y en qué puntos hay “vacíos”, “huecos” o ambigüedades que es posible aprovechar para presentar ideas novedosas y constructivas, siempre direccionadas a respetar la dignidad y los derechos fundamentales de las personas.

*Apoyo institucional.* Sin importar cuánto talento posee un mediador, cuando enfrenta un conflicto complejo o realiza exitosamente una mediación, necesariamente requiere de apoyo institucional para llevar a cabo el proceso. Casi por definición, los conflictos de difícil gestión, es decir, aquellos que involucran a muchos actores, son agudos y tienen un alto potencial de violencia, necesitan de apoyo institucional para ser transformados de forma pacífica. Lo anterior implica hacer alianzas con directivos, padres de familia y, en algunos casos, especialistas de diversas disciplinas.

*Mecanismos de seguimiento y salvaguarda.* En conflictos sin mayor dificultad, el mediador puede ofrecer seguimiento y garantía en buena medida; pero en caso de conflictos complejos, es importante que el seguimiento se fortalezca con el apoyo de comediantes, instituciones, padres de familia, docentes en general. Con frecuencia, este acompañamiento resulta en el desencadenamiento de acciones positivas que sobrepasan las expectativas iniciales, lo cual conduce a la construcción de paz.

Todos estos factores se interrelacionan de manera simultánea y son variables. Es posible proyectar qué tan lejos se puede llegar en una mediación observando las diferentes combinaciones entre éstos. Como ejemplo se presentan a continuación dos posibles escenarios.

ALCANCES	ESCENARIO
<b>Limitados</b> (Escenario pesimista)	Cuando se trata de un conflicto complejo con alto potencial de violencia atendido por un mediador principiante que no conoce la normatividad escolar, tiene la animadversión de los directivos de la institución y no cuenta con buenas relaciones con sus colegas, alumnos y padres de familia.
<b>Extendidos</b> (Escenario optimista)	Cuando es un conflicto relativamente sencillo sin peligro de violencia en manos de un mediador con cierta experiencia, que tiene buen conocimiento de la normatividad, buenas relaciones con los directivos y cuenta con el respeto de los padres de familia y de sus alumnos.

Fuente: Elaboración propia.

Otras situaciones que se pueden presentar son:

- Un mediador experimentado pero sin respaldo institucional.
- Un mediador principiante pero respetado por la comunidad.
- Un conflicto complejo atendido por un mediador principiante pero con buen dominio de las normas y respaldo del director del plantel, etcétera.

Puntualizando los alcances de un proceso de mediación, se resume: una mediación depende de varios factores, un conflicto que comienza con malas perspectivas puede evolucionar hacia escenarios favorables si es atendido con profesionalismo; además, es fundamental generar sinergias que permitan fortalecer el proceso de mediación en sus puntos fuertes y contener, o incluso revertir, el efecto de los puntos débiles o de los factores que están bajo control del mediador.

**Límites.** La mediación, como cualquier otro Método Alterno de Solución de Conflictos, tiene límites. Si el conflicto ha escalado hasta la violencia y se han cometido conductas antisociales, no se deberá someter a las partes a procesos de mediación escolar debido a la diferencia de poder entre las partes. En estos casos será mejor llevar a cabo procesos restaurativos.

El Código Nacional de Procedimientos Penales (Diario Oficial de la Federación, 2014) establece los supuestos en que procederán los acuerdos reparatorios; en este sentido, podemos inferir que no serán procedentes los mecanismos alternativos de solución de controversias, en los siguientes casos:

- Delitos que se persiguen de oficio de acuerdo con lo establecido en el Código Penal del Estado de México vigente (Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”, 2000).
- Delitos dolosos con base en lo dispuesto por el Código Penal mencionado.
- Delitos patrimoniales cometidos con violencia.
- Delitos de violencia familiar.
- Delitos cometidos con violencia de género.

Además, no se deberá someter a las partes a procesos de mediación escolar, cuando se haya cometido alguno de los delitos graves establecidos en el artículo 9 del Código Penal del Estado de México, que señala:

**“Artículo 9.** Se califican como delitos graves para todos los efectos legales: el cometido por conductores de vehículos de motor, indicado en el artículo 61 segundo párrafo, fracciones I, II, III y V, el de rebelión, previsto en los artículos 107 último párrafo, 108 primer y tercer párrafos y 110, el de sedición, señalado en el artículo 113 segundo párrafo; el de cohecho, previsto en los artículos 129 y 130 en términos del párrafo segundo del artículo 131, si es cometido por elementos de cuerpos policíacos o servidores de seguridad pública; el de abuso de autoridad, contenido en los artículos 136 fracciones V y X y 137 fracción II; el de peculado, señalado en el artículo 140 fracción II; el de prestación ilícita del servicio público de transporte de pasajeros, señalado en el artículo 148 párrafo segundo; el de encubrimiento, previsto en el artículo 152 párrafo segundo; el de falso testimonio, contenido en las fracciones III y IV del artículo 156, el de evasión a que se refiere el artículo 160, el delito de falsificación de documentos, previsto en el artículo 170 fracción II, el que se refiere a la falsificación y utilización indebida de títulos al portador, documentos de crédito público y documentos relativos al crédito señalado en el artículo 174, el delito de usurpación de funciones públicas o de profesiones, previsto en el artículo 176 penúltimo párrafo, el de uso indebido de uniformes, insignias, distinciones o condecoraciones previsto en el artículo 177, el de delincuencia organizada; previsto en el artículo 178, los delitos en contra del desarrollo urbano, señalados en el primer y segundo párrafos del artículo 189, el de ataques a las vías de comunicación y transporte, contenido en los artículos 193 tercer párrafo y 195, el que se comete en contra de las personas menores de edad y quienes no tienen la capacidad para comprender el significado del hecho, establecidos en el artículo 204 y 205, los contemplados con la utilización de imágenes y/o voz de personas menores de edad o personas que no tienen la capacidad para comprender el significado del hecho para la pornografía,

establecidos en el artículo 206, el de lenocinio, previsto en los artículos 209 y 209 bis, el tráfico de menores, contemplado en el artículo 219, el de cremación de cadáver señalado en el artículo 225, el cometido en contra de los productos de los montes o bosques, señalado en los párrafos segundo y tercero, fracciones I, II y III del artículo 229, el deterioro de área natural protegida, previsto en el artículo 230, el de lesiones, que señala el artículo 238, fracción V, el de homicidio, contenido en el artículo 241, el de feminicidio, previsto en el artículo 242 bis, el de privación de la libertad de menor de edad, previsto en el artículo 262 primer párrafo, el de extorsión contenido en los párrafos tercero y cuarto del artículo 266; el asalto a una población a que se refiere el artículo 267, el de trata de personas, contemplado en el artículo 268 bis, el de abuso sexual, señalado en el artículo 270, el de violación, señalado por los artículos 273 y 274, el de robo, contenido en los artículos 290, fracción I en su primer y quinto párrafos, II, III, IV, V, XVI y XVII y 292, el de abigeato, señalado en los artículos 297 fracciones II y III, 298 fracción II, y 299 fracciones I y IV, el de despojo, a que se refiere el artículo 308, en su fracción III, párrafos tercero y cuarto, y el de daño en los bienes, señalado en el artículo 311 y; en su caso, su comisión en grado de tentativa como lo establece este código, 314 bis, segundo párrafo, y los previstos en las leyes especiales cuando la pena máxima exceda de diez años de prisión.”

Tampoco es posible realizar un proceso de mediación en casos de acoso escolar, ya que existe una diferencia de poderes y lo mejor será llevar a cabo un proceso restarativo.

Es muy importante comprender que a veces los mediadores escolares son rebasados por los conflictos o incluso se enfrentan a procesos en los cuales es difícil mantener la imparcialidad; en este caso, lo mejor será pedir ayuda o apoyo a otro mediador, o bien acudir a una instancia especializada.

El Poder Judicial del Estado de México es integrante de la Red Interinstitucional del Consejo para la Convivencia Escolar de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México. Así mismo, dentro del Poder Judicial se encuentra el Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa, el cual puede intervenir realizando procesos de mediación y de justicia restaurativa, sin ningún costo.

Este servicio se puede solicitar a través de la línea 01 800 01 niños (64667) o a través de la página <http://convive.edomex.gob.mx/>

## ***RIESGOS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN ESCOLAR***

Galtung y Montiel (2017), plantean que para el caso de la mediación escolar los riesgos son limitados, porque la mayoría de las variables que generan conflictos están bajo el control de los docentes (dentro de las aulas) o del personal administrativo (dentro de los planteles).

No obstante, existen variables que pertenecen a los circuitos familiares o comunitarios (en la sociedad) que no se encuentran directamente bajo el control del personal del sistema educativo y que influyen en la vida escolar.

Por tanto, es muy importante que el mediador cuide las variables que sí están bajo su control y minimice los riesgos; en este sentido, pueden presentarse dos situaciones: la pérdida de confianza en las personas y la pérdida de confianza en el proceso.

*Pérdida de confianza en las personas.* Un mediador inseguro, incapaz de reconocer y expresar sus dudas e incertidumbres produce desconfianza. Por supuesto que el mediador no está obligado a saberlo todo, pero sí a expresar o preguntar aquello que no sabe. La sinceridad y la transparencia son básicas cuando se trata de ganar la confianza de las partes en un conflicto.

La arrogancia esconde con frecuencia inseguridad, y la ignorancia indica falta de apertura. Ambos comportamientos generan dudas, distancia y frialdad en aquellos que deberían sentirse apoyados y a quienes la mediación debería dar claridad y certidumbre. Las actitudes negativas pueden alejar al mediador de las personas involucradas en el conflicto.



*Pérdida de confianza en el proceso.* Una mediación mal conducida puede desacreditar el proceso ante los ojos de los participantes. El autoritarismo, la indiscreción o generar un ambiente tenso, obstaculiza el primer paso para lograr la confianza de los mediados.

Es mejor un buen proceso de mediación que no alcance todos los resultados esperados que un “acuerdo” firmado como producto de una imposición, puesto que el valor de la mediación está en el proceso y no en el resultado.

Una buena mediación construye paz en y por sí misma al tender puentes de comunicación, comprensión y humanización. El acuerdo final puede llegar y cumplir con la expectativa, pero el proceso de mediación, cuando es bien llevado, de inmediato reduce tensiones, limita o previene la violencia, reconstruye relaciones y sienta las bases para la construcción de cultura de paz.

El riesgo es que la mala conducción de una mediación lleve a las partes a pensar no en que “esa mediación fue mala”, sino a que “la mediación como tal no funciona”.



## ACTIVIDAD 14

### EL NÁUFRAGO

**Objetivo:** Desarrollar la resiliencia a través del sistema horizontal de valores.

**Duración:** 30 min.

#### Desarrollo

El facilitador solicita a los participantes imaginar que acaban de ganar un viaje en barco y les indica que sólo pueden llevar cuatro maletas. Les pide cortar una hoja de papel en cuatro partes, cada pedazo será una maleta y en cada una de ellas escribirán el nombre de la persona, experiencia o pertenencia más importante en su vida. Es importante aclarar que está prohibido escribir “mi vida” o “mi propia vida”, ya que el equipaje debe ser un elemento externo.

A continuación el facilitador les dirá que el viaje ha iniciado pero que después de zarpar y viajar por muchas horas, el barco chocó con un arrecife y ahora todos están en una isla desierta sin agua y sin comida; el capitán ha logrado comunicarse con la guarda costera y un helicóptero ya viene al rescate. Sin embargo, el piloto del helicóptero les dice por radio: “Sólo pueden llevar tres maletas”; por lo que cada participante deberá deshacerse de una de ellas.

Una vez que los integrantes hayan destruido uno de los papeles, el facilitador les indica que el piloto del helicóptero se ha comunicado de nuevo diciendo por radio: “Nueva instrucción: sólo pueden llevar dos maletas”. Por lo tanto, cada participante deberá romper otro de los papeles.

Después, el facilitador les indica que el piloto del helicóptero se ha comunicado otra vez diciendo por radio: “Nueva instrucción: sólo pueden llevar una maleta”. Por lo que cada participante deberá romper otro papel.

Finalmente, el facilitador les indica que el piloto del helicóptero nuevamente se ha comunicado diciendo por radio: “Nueva instrucción: si quieren ser rescatados deberán abandonar su última maleta”. Por eso cada participante deberá romper el último papel, para, ahora sí, ser rescatados.

## **Interpretación**

En el sistema de valores y creencias vertical, las personas sufren y se sienten derrotadas o sin esperanzas cuando uno de sus valores más preciados ya no está; pues éstos, en dicho sistema, no poseen la misma importancia, siempre hay uno más relevante que otro.

Sin embargo, en el sistema de valores horizontal todos los valores son importantes para la persona, pues éstos se encuentran al mismo nivel; es decir, si llegara a faltar uno, tienen otros por los cuales vivir, trabajar y prosperar.

La experiencia en el trabajo de la mediación, tanto para el mediador como para los mediados, permite reconocer que las personas son susceptibles a cometer errores. Afortunadamente, también brinda la posibilidad de redireccionar, restaurar o comenzar nuevamente.

*\*Actividad elaborada a partir de ALINEA, (2015). Curso- Taller: “Mediación de Conflictos”. Instituto Superior de Ciencias de la Educación. México, Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado de México (2016). Taller De Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa Escolar. Toluca. México e Instituto de Mediación de México (2014). Curso de Formación de Mediadores en el Ámbito Escolar. Toluca. México.*



# **CAPÍTULO 7**

Elaboración del plan  
de mediación escolar e  
implementación del centro  
de mediación escolar

## CAPÍTULO 7

### ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEDIACIÓN ESCOLAR E IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE MEDIACIÓN ESCOLAR

#### Preguntas

¿Cómo se elabora un plan de mediación escolar?

¿Qué características tiene un plan de mediación escolar?

**Objetivo:** Proporcionar elementos para la elaboración del plan de mediación escolar e implementación del centro de mediación.

#### INTRODUCCIÓN

Por ser la escuela un espacio donde confluyen personas con diversas culturas, creencias, formas de pensar, ideologías, etcétera, los conflictos se encuentran presentes permanentemente; por eso es importante proveer a la comunidad escolar de elementos que les faciliten gestionarlos y resolverlos de manera pacífica.

## PROCESO DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEDIACIÓN ESCOLAR

Para implementar un **Plan de Mediación Escolar** es indispensable considerar el proceso adecuado, con el propósito de cumplir con los requisitos mínimos necesarios para que éste responda a las características y necesidades del contexto escolar. En la siguiente figura se expone dicho proceso:



*Proceso para establecer el plan de mediación escolar. Fuente: Elaboración propia con información de Cohen Richard (s.f.)*

### **Diagnóstico**

Para conocer y atender el tipo y modalidad de violencia que se presenta mayormente en su centro escolar, se propone utilizar el "Reporte de salida" que forma parte del Plan de Convivencia Escolar Méxicuense del Consejo para la Convivencia Escolar, mismo que imprimiera el director de la escuela, una vez respondidos en línea los "cuestionarios CONVIVE". El periodo de aplicación de los cuestionarios fue de marzo a junio de 2019.

### **Planeación y seguimiento**

A partir de los datos que se obtienen del diagnóstico (Reporte de salida de los cuestionarios CONVIVE), el mediador determinará cuáles son los conflictos más comunes en el centro escolar y podrá elaborar el **Plan de Mediación Escolar** que deberá considerar acciones de prevención y de atención que eviten que el conflicto escale a violencia.

Después de elaborar el **Plan de Mediación Escolar**, el mediador debe darlo a conocer en su escuela. Acto seguido, implementará estrategias de "capacitación y entrenamiento de mediadores", para lo cual, deberá buscar (entre los integrantes de los comités) a aquellas personas (estudiantes y docentes) que se interesen en ser mediadores escolares y capacitarlos a partir de los contenidos que el CONVIVE maneja en materia de mediación escolar.

Es importante que los directores escolares se tomen su tiempo en elegir y asignar a la persona ideal para ser el mediador en su escuela, ya que deberá estar consciente de que requiere de un tiempo específico para llevar a cabo dicha función durante el día escolar, así como horas de lectura y capacitación de parte del CONVIVE. Los pasos fundamentales que el director escolar deben seguir para que el **Plan de Mediación Escolar** funcione adecuadamente son:

1. Asignar al docente que fungirá como el coordinador de mediación escolar en su CCT. Se sugiere sea alguien con experiencia en el tema, en caso de no contar con ello, deberá ser alguien con experiencia en capacitar, facilidad de diálogo, escucha activa y empatía.
2. Permitir que el coordinador de mediación escolar elija al grupo de personas (docentes-estudiantes) que serán capacitadas por él al interior de su CCT. Se sugiere tengan experiencia en el tema, en caso de no contar con ello, deberán tener facilidad de diálogo, escucha activa y empatía.
3. Programar las capacitaciones presenciales (impartidas por el coordinador de mediación escolar) y virtuales (de parte del CONVIVE), considerando los horarios de la escuela para no afectar el desarrollo de las actividades.

Las atribuciones del coordinador de mediación escolar son:

- Capacitar y actualizar de manera continua al grupo de mediadores escolares, a partir de los contenidos que el CONVIVE ofrece a través de la Subdirección de Mediación y Conciliación.
- Difundir la importancia de la gestión pacífica de conflictos para prevenir violencias escolares y la técnica mediación escolar como alternativa de gestión.
- Programar sesiones de mediación escolar (cuando así se amerite) y en horarios específicos. Teniendo presente que la mediación no exime de responsabilidades o sanciones ya establecidas a los involucrados.



- Identificar los conflictos mediables para dar atención y seguimiento. Aquellos conflictos que hayan escalado a violencias deberá reportarlos al director escolar, para que éste a su vez los informe a las autoridades y al CONVIVE.,
- Establecer junto con el director escolar, el momento y espacio para llevar a cabo las mediaciones escolares, considerando los tiempos establecidos con los mediadores escolares.
- Diseñar los formatos en que se llevarán a cabo el registro y seguimiento de las mediaciones realizadas.
- Elaborar un expediente que contenga fichas técnicas de los ejercicios de mediación realizados y por realizar, así como los acuerdos pactados entre las partes. Se sugiere resguardar bajo llave o contraseña dichos expedientes, con el fin de garantizar el respeto a la privacidad y confidencialidad de los datos.
- Establecer mecanismos de juego y *roleplay* de varias situaciones de conflictos escolares, con el fin de mejorar técnicas y habilidades pacíficas en los mediadores.
- Supervisar las sesiones de mediación escolar que realice el grupo de mediadores escolares.
- Dar seguimiento a los acuerdos que se realicen en las sesiones de mediación escolar .

Las atribuciones de los mediadores escolares son:

- Implementar las actividades acordadas con el coordinador de mediación de la CCT, para fomentar la gestión pacífica de conflictos y la técnica de mediación dentro de la escuela y entre la comunidad escolar.
- Acudir y participar en las sesiones de entrenamiento, capacitación y actualización que se le convoque (presenciales y en línea) sobre habilidades y técnicas pacíficas de mediación escolar.
- Fomentar entre la comunidad escolar los beneficios de la gestión pacífica de conflictos y la técnica de mediación, exhortándola a que hagan uso de las mismas.

- Implementar sesiones de mediación escolar dentro de la institución, previo acuerdo con el coordinador de mediación.
- Dar seguimiento a los acuerdos derivados de las sesiones de mediación escolar .
- Dejar claro a la comunidad escolar que si los conflictos que se van a mediar se encuentran sancionados en sus acuerdos escolares, se deberán respetar los lineamientos y acatar lo que esté establecido.
- Implementar actividades de prevención, atención e intervención para atender los conflictos escolares.

## **ELEMENTOS DE UN PLAN DE MEDIACIÓN ESCOLAR**

### **Estructura del Plan de Mediación Escolar:**

- a) Carátula.** Que contenga los datos oficiales.
- b) Presentación.** Breve, concreta y precisa.
- c) Marco normativo.** Se requiere de un marco legal que avale el **Plan de Mediación Escolar** a implementar en la institución. Puede apoyarse en el Anexo 1.
- d) Diagnóstico.** Incluye los hallazgos en la institución, a partir de las encuestas aplicadas y la descripción de las características de la escuela y su contexto, así como problemáticas detectadas, nivel de participación de los integrantes de la comunidad escolar, el clima de convivencia al interior de la escuela, los resultados de los instrumentos aplicados y su interpretación, etcétera.
- e) Mapa de violencia escolar.** Elaborar un croquis señalando de color rojo aquellas áreas en las que se presenta con mayor frecuencia el conflicto y/o la violencia escolar; con color amarillo los espacios en las que se presentan de manera esporádica; y con color verde las áreas consideradas libres de violencia. Realizar el croquis a partir de los resultados del diagnóstico, cuestionarios y entrevistas.

**f) Objetivo general.** Inicia con un verbo en infinitivo que responda ¿Para qué se implementa el Plan de Mediación Escolar y gestión pacífica de conflictos en la escuela?.

Para plantear el objetivo general y específicos se deben considerar los resultados del "diagnóstico" (Reporte de salida de los cuestionarios CONVIVE).

**g) Objetivos específicos.** Deberá definirse respondiendo a la pregunta: ¿Cómo se hará y qué se atenderá? Se realiza con base en el diagnóstico.

**h) Metas.** Se refiere a qué se pretende alcanzar con la implementación del plan de Mediación Escolar. Por ejemplo, desarrollar la capacidad de tomar decisiones y mejorar las habilidades comunicativas, entre otras.

**i) Modelo de intervención.** Se elige un modelo en donde se aborden las diferentes fases del proceso de mediación para gestionar pacíficamente los conflictos escolares. Por ejemplo, cuando se remite al alumno que acude a pedir apoyo, se asigna al mediador o mediadores, se realiza el proceso, se da seguimiento y se evalúa el impacto.

**j) Conflictos escolares.** Se hace una lista del tipo de conflictos que se atenderán de común acuerdo con las autoridades escolares; se decide cuáles conflictos pueden ser mediados y cuáles requieren de otras técnicas pacíficas para su gestión. Apegados a legalidad y el reglamento escolar.

**k) Actividades.** Se describen indicando quiénes serán responsables de cada una, cuándo se realizarán y qué recursos se utilizarán. Por ejemplo, podemos describir acciones como destinar un espacio para la escucha activa, capacitación de mediadores escolares y otras técnicas pacíficas de gestión, implementación de actividades en grupo que promuevan la cooperación, la reflexión y el estudio de casos, entre otras.

Cabe señalar que las actividades se deben diferenciar entre sí, ya sea para la prevención, atención o remediación, con el fin de intervenir de manera oportuna antes de que el conflicto escale.

**l) Evaluación del plan de mediación escolar.** Se realizará periódicamente para detectar áreas de oportunidad, avances, impacto, posibles fallas y su corrección. Debe servir de impulso para mejorar las actividades o rediseñarlas. Las sesiones de evaluación del programa se llevarán a cabo de forma conjunta, interviniendo todos y cada uno de los implicados.

El Plan de Mediación Escolar emana del Consejo para la Convivencia Escolar, por lo que deberá cumplir con su fin último: propiciar ambientes de convivencia escolar libres de violencia en los que la cultura del diálogo y la atención a los niños y jóvenes se pondere.

## **INSTALACIÓN DEL CENTRO DE MEDIACIÓN**

Como ya se mencionó en este Manual, el lugar en donde habrán de realizarse las mediaciones debe contar con características específicas; por lo tanto, para la instalación del centro de mediación se cuidará que el espacio se ajuste a las mismas.

La escuela debe destinar un espacio específico para llevar a cabo los procesos de mediación, el cual se señalará con un letrero visible con el nombre de “Centro de Mediación Escolar”, y se colocará el logotipo oficial.

## **ESPACIO Y TIEMPO PARA REALIZAR LAS MEDIACIONES**

Para que una mediación cumpla con su objetivo y se disfrute de todos sus beneficios, es necesario asignar un espacio adecuado que garantice el principio de confidencialidad.

Por tanto, se recomienda que el centro de mediación escolar sea preferentemente un lugar ventilado, con buena iluminación y libre de ruido. Si no se cuenta con este espacio se puede ocupar la biblioteca, el taller de artes plásticas, la sala de música, la sala de profesores, el laboratorio e incluso espacios abiertos o cualquier lugar disponible. No es recomendable realizar la mediación en las aulas o en lugares muy transitados.

1. El espacio de mediación debe tener características específicas para crear un ambiente de armonía y confort. Por lo tanto, se requiere de los siguientes elementos:
  - a) Una mesa redonda.
  - b) Sillas confortables e iguales.
  - c) Un rota folio o pizarrón pequeño.

- d) De preferencia, el lugar debe estar pintado de un color claro.
  - e) Ambientarlo con música relajante (instrumental o clásica).
  - f) En la decoración se pueden utilizar cuadros con imágenes de la naturaleza.
  - g) Incluir uno o dos elementos naturales, como una maceta con una planta.
2. Es importante que el ejercicio de mediación se lleve a cabo en un espacio cómodo, asignando los lugares en círculo, para que todos los participantes se vean de frente, comprendan que tienen la misma importancia, y se eviten jerarquías.
  3. De preferencia las sillas que se utilizan deben ser iguales y cómodas (ya que estarán sentados mínimo una hora).
  4. Como la finalidad es realizar un acuerdo entre las partes, se requiere de un mínimo de objetos para no distraer a los mediados. El mediador debe tener a la mano un guión de apoyo, en el que tenga escrito los principios y las reglas del proceso de mediación, así como un formato de acuerdos entre las partes.
  5. El rotafolio o pizarrón pequeño se utiliza para la elaboración de la agenda y para la etapa de generación de propuestas de solución. Es una herramienta de apoyo que permite a los mediados visualizar, a manera de espejo, sus intereses, necesidades y puntos de acuerdo; además propicia un ambiente de confianza para externar ideas. Por otra parte, al mediador le ayuda para organizar el proceso y le auxilia cuando se realiza la co-mediación. Si no se cuenta con uno, se puede apoyar de hojas blancas.

Como se puede advertir, la ambientación del espacio donde se llevará a cabo el proceso de mediación es relevante, pero si llegará a faltar uno o más elementos, esto no impide que se realice el proceso y el éxito del mismo.

En caso de fijar horarios de atención, es indispensable que la comunidad escolar lo conozca, ya que el espacio destinado para la técnica de mediación debe prestar el servicio todos los días laborables, a fin de atender oportunamente a quien lo solicite.

En caso de que en la institución educativa designe algún otro lugar para realizar el proceso de mediación escolar, se debe verificar en qué horario se encuentra desocupado, con la finalidad de ofrecer privacidad a las partes, y hacerlo saber a la comunidad escolar.

## **Actividades importantes**

Una vez realizado lo anterior, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Es necesario emprender una campaña de difusión a través de carteles, trípticos, pláticas de corta duración con docentes, padres y madres de familia y estudiantes, invitándoles a solicitar "mediaciones escolares" cuando cuando se presente algún conflicto. Deben saber que se realizará el proceso de mediación, una vez el mediador conozca el caso y determine que se requiere de su intervención.
- Los mediadores desarrollarán un trabajo proactivo en el cual toda la comunidad escolar conozca los beneficios de la mediación y tengan al alcance este servicio para transformar los conflictos de manera pacífica.
- La mediación es una práctica que debe estar en constante difusión; por lo tanto, es importante que el mediador practique sus habilidades y fomente entre sus compañeros el desarrollo de las mismas.

La mediación siempre será una invitación para ser protagonistas de nuestros propios conflictos; su fin es generar un cambio profundo en la forma de transformarlos o solucionarlos a través del desarrollo de habilidades que permitan a la comunidad escolar sostener una convivencia sana y armónica.

Y finalmente, ¿hacia dónde avanzamos? Vamos hacia la formación de mediadores pares (entre alumnos) para fomentar dentro de este círculo el desarrollo de las habilidades anteriormente mencionadas. En el futuro se buscará que los padres de familia realicen mediación comunitaria, para que estos métodos de solución de conflictos no sólo se queden dentro de la escuela, si no que profundice en la comunidad. Si realmente se busca un cambio social debe impactar en la comunidad.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS AFINES A LOS CONTENIDOS DEL MANUAL**

**Actitud:** Es la disposición que se tiene para hacer las cosas, así como el interés, la motivación y el valor que la persona le asigna (honestidad, solidaridad, etcétera) (Rubio 2011).,

**Acuerdo:** Resolución tomada por votos o de otra forma en una reunión, asamblea o junta; resolución premeditada de una sola persona; reflexión o madurez de una determinación (W.M., Jackson, 2007).

**Afectivo:** Se compone de los pensamientos que involucran sentimientos, percepciones y representaciones sobre la realidad y que de manera subjetiva se puede ver reflejado en una actitud (Rubio, 2011).

**Agresión:** Tipo de comportamiento o acción que tiene como fin ocasionar daño a un oponente, con el objetivo de lograr la supervivencia (Acosta e Higuera, 2004: 12).

**Alianza:** Acuerdo permanente entre dos o varias personas o entidades que lo transforman en una actitud de no agresión y de apoyo mutuo para obtener y repartirse equitativamente aquellos beneficios o ventajas que aporta la cooperación (Vinyamata, 2011).

**Armonía:** Equilibrio, serenidad, no denota tanto la ausencia de conflicto con uno mismo o con el entorno, sino la capacidad de convivencia con los mismos. Conviene puntualizar, sin embargo, que la armonía no tiene por qué significar ausencia de conflicto, sino más bien la capacidad de recuperar o conservar la armonía a pesar de la existencia de tensiones, problemas y conflictos, de manera parecida a como la idea de paz tampoco excluye ni ignora la realidad del conflicto, de la guerra (Vinyamata, 2005).

**Asertividad:** Es una habilidad social que permite a la persona comunicar su punto de vista desde un equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación (<http://www.significados.com/asertividad/>).

**Calibración:** Es el procedimiento de mediación y diagnóstico que permite determinar con exactitud el ánimo o el estado emocional de las personas (Hernández Tirado, 2010).

**Círculos restaurativos:** Proceso voluntario donde participa la comunidad escolar, en el cual tiene la oportunidad de expresarse sobre diferentes temas, señalando cómo se sienten respecto a algún suceso. Dentro de este método se deberán desarrollar estrategias para la reparación de las relaciones. (Costello, B. et al. 2010).

**Coalición:** Alianza temporal con la finalidad de conseguir unos objetivos específicos establecidos de común acuerdo entre varias partes (Vinyamata, 2011).

**Colaboración:** Es la participación conjunta para alcanzar los objetivos establecidos con los que nos identificamos o pretendemos apoyar (Vinyamata, 2011).

**Co-mediación:** Significa que el procedimiento de mediación o una de sus sesiones es conducida por dos o más mediadores. (Hernández Tirado, 2010).

**Conciencia:** Es la facultad del ser humano que comprende no sólo el pensamiento racional, sino también la conciencia emocional y espiritual (Danesh, 2012).

**Conciliación:** Es el procedimiento mediante el cual dos o más personas que tienen un conflicto en común se apoyan de un tercero neutral. “Se ha de entender la recomposición y reajuste de personas que han sido enemigas u opuestas entre sí es una actitud social inclinada a la humanización de las relaciones humanas reconociendo la identidad del otro. Pueden conciliarse no sólo unos individuos con otros sino también unas sociedades con otras” (Muñoz, 2004: 144).

**Conciliador:** Es la persona que posee la capacidad de conciliar desavenencias y divergencias no tanto mediante el establecimiento de acuerdos coyunturales, sino gracias al restablecimiento de relaciones normales en las cuales la capacidad de cooperación reequilibra el exceso de competitividad y los recelos.

**Conducta antisocial.** Toda acción u omisión, típica y antijurídica realizada por un adolescente -todo individuo del sexo femenino o masculino cuya edad esté comprendida entre los 12 años cumplidos y menos de 18 años de edad-: se encuentra prevista y



y sancionada como delito en el Código Penal del Estado de México.

**Confidencialidad:** Es la característica de la información que le permite mantenerse oculta e inaccesible a los demás.

**Con licto:** Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, de confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes (Vinyamata, 2011).

**Con lictología:** Es una disciplina abierta, plural e integradora dedicada a la observación, comprensión e intervención de los procesos conflictivos de cualquier tipo (Vinyamata, 2011).

**Construcción de paz:** Proceso mediante el cual se pretende desarrollar iniciativas estructurales e institucionales y mecanismos sociales encaminados al desarrollo de instrumentos no violentos de solución de disputas. Normalmente se refiere a los conflictos entre Estados (Vinyamata, 2011).

**Convivencia:** Es la acción y el resultado de convivir, es decir, de vivir con dos o más personas, en un espacio y tiempo determinado. Para que esta convivencia sea pacífica se deben reconocer ciertas responsabilidades y compromisos, así como generar actitudes de respeto, cooperación, colaboración y tolerancia; asimismo, debe basarse en los valores de la libertad responsable, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo, la actitud de diálogo y justicia (López, 2004: 184-187).

**Cooperación:** Capacidad de colaborar, de establecer objetivos comunes y realizarlos. Cuando el estímulo no es la lucha individual o de un grupo en relación con otros sino cuando el esfuerzo se consigue por la sobrevivencia o el progreso mediante el reparto equitativo de beneficios obtenidos con base en la capacidad de acuerdos, colaboración y respeto mutuo (Vinyamata, 2011).

**Creatividad:** Es la expresión y concepción de traer algo nuevo que promueve la continuación y perpetuación de los procesos de la vida (Danesh, 2012).

**Cultura:** Se entiende como las formas de vivir de los colectivos (naciones, pueblos, grupos sociales, comunidades) y engloba todas las actividades materiales e inmateriales que su población realiza, con las cuales se identifica y se encuentra determinada por las diferentes relaciones interculturales, interétnicas e intraétnicas que el colectivo crea y recrea. Los determinantes culturales se encuentran en dinámicas permanentes que involucran a la organización social a través del grupo familiar doméstico, la comunidad y la sociedad en general con expresiones en la lengua, la religión, la indumentaria, la medicina tradicional, las artesanías, los rituales, las fiestas, las danzas, la música y la poesía contemporáneas, que de manera permanente se cultivan con sus correspondientes continuidades y discontinuidades en las comunidades y regiones mediante los usos, las costumbres, las tradiciones, las normas y las manifestaciones artísticas (Sandoval, 2013a).

**Cultura de Paz:** Manera de vivir en paz. Costumbres, hábitos y actitudes sociales de relación inspirados en la no violencia y los procesos pacíficos de convivencia entre las personas desarrollados directamente por la ciudadanía. Las culturas de paz se inspiran en valores como el apoyo mutuo, la ausencia de temor, el altruismo, la cooperación, así como en métodos pacíficos de solución de conflictos como puede ser la conciliación, la mediación o los usos democráticos generalizados (Vinyamata, 2011).

**Desarrollo:** Se puede relacionar tanto a las personas, instituciones, países, etcétera. Habla de un estado de avance a un nivel superior. En el caso del ser humano, Danesh (2012) lo relaciona con el avance de la conciencia hacia niveles más altos de comprensión, integración e integridad. Para los países se hace referencia a su crecimiento económico, aunque actualmente se habla más del término de desarrollo real (Gómez, 2004: 281) como un proceso de cambio para mejorar las condiciones de vida de la población en su contexto.

**Diálogo:** Capacidad de entenderse uno a otro a través de la comunicación (Vinyamata, 2011)

**Diversidad:** Cualidades o elementos diferentes, distintivos o únicos; riqueza, variedad (Danesh, 2012).

**Emociones:** Éstas han sido objeto de estudio desde tiempos inmemoriales. Para Aristóteles (2009), las emociones pueden ser educadas y a la vez utilizadas a favor de una buena convivencia.

**Empatía:** Es la capacidad de compartir y comprender el estado emocional de otra persona. Se refiere al proceso por el que alguien, tras colocarse en el lugar de otra persona que siente una determinada emoción, es capaz de comprender sus sentimientos —cómo han surgido, lo que le gustaría hacer para fortalecerlos o aliviarlos—, pensamientos y cambios corporales que los acompañan, etcétera (Muñoz, 2004: 395).

**Empoderamiento:** Es el proceso mediante el cual las personas ganan crecientemente poder y seguridad con el objeto de transformar las relaciones desiguales.

**Entrevista:** Situación cara a cara donde se da una conversación de intercambio recíproco (López, 2011).

**Equidad:** Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en línea <http://dle.rae.es/?id=FzCUhhq>).

**Escucha activa:** Práctica de prestar completa atención al orador, enfocándose en el contenido intelectual y emocional del mensaje (Santrock, 2006).

**Ética:** Se trata de una reflexión filosófica acerca de la moral que sólo en forma mediata podrá orientar al ser humano en sus conductas (Burger, 2013: 1).

**Evaluación:** Proceso mediante el cual se hace un balance objetivo, válido, confiable, completo, integral y significativo de los logros obtenidos por los y las estudiantes en su aprendizaje, así como de los obstáculos, retos y desafíos que presentan con vistas a tomar decisiones de cambio para mejorar dicho proceso (Rubio, 2011).

**Evidencia:** Es aquello que se conserva de manera objetiva para identificar que se ha adquirido una competencia, no es sólo el producto, como lo pudiera ser un trabajo, sino lo que tiene este último que demuestra que la ha adquirido (Rubio, 2011).

**Flexible:** Que se adapta con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otro u otros (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en línea <http://dle.rae.es/?id=I-5lQtvP>).

**Honesto:** Decente o decoroso (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en línea: <http://dle.rae.es/?id=Kd3KFyg>).

**Imparcialidad:** Es la actitud del mediador de no tomar partido por ninguna de las partes.

**Inclusión:** Proceso de integración efectiva de los niños y niñas con discapacidad, en rezago educativo, con problemas de aprendizaje o bien con genialidad en las actividades que se realizan en la escuela regular, que va más allá de que ingresen a la misma y que consiste en que se las atiende de manera diferenciada, respondiendo así a sus necesidades educativas y a las que se producen por su condición (Rubio, 2011).

**Innovar:** Mudar o alterar algo, introduciendo novedades (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en línea <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>).

**Intereses:** Conveniencia o beneficio en el orden moral o material (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en línea <http://dle.rae.es/?id=LtgQXGI>).

**Mediables** o mediados: Son las personas aptas para intervenir o que intervienen en el procedimiento de mediación.

**Mediación comunitaria:** Es un procedimiento que posibilita abordar la solución de los conflictos entre personas a través de la intervención de un mediador, que actúa como tercero imparcial, facilitando la comunicación entre las partes. Es un proceso rápido y muy efectivo al que se asiste de forma voluntaria, evitando afrontar una larga y compleja instancia judicial. La importancia de la mediación comunitaria radica en que los involucrados en el conflicto participan de la solución de sus propios problemas (en línea: <http://www.jus.gob.ar/accesoalajusticia/servicios/mediacion-comunitaria.aspx>).

**Mediación escolar:** Es un procedimiento de resolución de conflictos que consiste en la intervención de una tercera parte, ajena e imparcial al conflicto, aceptada por los disputantes y sin poder de decisión sobre los mismos, con el objetivo de facilitar que las partes en litigio lleguen por sí mismas a un acuerdo por medio del diálogo (Muñoz, 2004: 144).

**Mediación intercultural:** Como formación y como técnica contribuye a la transformación pacífica de los conflictos dentro y fuera de la institución educativa. Un mediador intercultural debe poseer actitudes, capacidades, destrezas, competencias, conocimientos y técnicas que le permitan comprender culturas e intervenir en la relación intercultural de convivencia pacífica (Sandoval, 2013a).

**Mediación entre pares:** Es un método por el cual algunos alumnos ayudan a otros alumnos a resolver disputas y conflictos entre ellos antes de que deriven en problemas serios. (Arias, María, Barros, Carmen, López, Susana y Mantegazza, Liliana, 1997).

**Negociación:** Se considera generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral. “El objetivo básico de la negociación es aprender a negociar y buscar, sin ayuda exterior, soluciones constructivas ante los conflictos y que sean satisfactorias para todas las partes implicadas en los mismos” (Muñoz, 2004: 762).

**Neutralidad:** Proviene del latín *neuter* y significa “ni con uno ni con otro”.

**No violencia:** Es acción, pragmatismo, fuerza templada, rebeldía política y construcción de paz (López, 2009).

**Lenguaje analógico:** Es la comunicación no verbal basada en signos y señales generalmente corporales (Hernández Tirado, Héctor, *Manual de Sesión Inicial de Mediación*, en línea: <http://www.codhem.org.mx/localuser/codhem.org/difus/manualdemediacion.pdf>).

**Lenguaje digital:** Es el lenguaje verbal polisémico con sentidos distintos en su mensaje. (Hernández Tirado, Héctor, *Manual de Sesión Inicial de Mediación*, en línea: <http://www.codhem.org.mx/localuser/codhem.org/difus/manualdemediacion.pdf>).

**Observación:** Técnica que permite obtener información del comportamiento de los individuos o grupos sociales (Rojas, 2006).

**Paz:** Estado o condición de seguridad, justicia, tranquilidad, serenidad. Existen diversas maneras de definir la paz y todas ellas son complementarias (Vinyamata, 2011).

**Paz imposible:** Desde la dimensión de la paz integral, se explica la paz imposible por medio de indicadores de violencia sistémica, estructural, simbólica, cultural y física, los cuales no se estudian como hechos aislados, sino como un proceso integral que genera otras formas de violencia en múltiples espacios sociales (Salazar, 2019:54).

**Paz integral:** Desarrolla el conocimiento teórico, analítico y metodológico de la paz, la interculturalidad y la democracia en contextos de violencia estructural, física, cultural, ambiental y simbólica existentes en América Latina. La paz integral es transformadora, pretende en la teoría y en la praxis revertir las violencias estructural, cultural y directa (determinadas por los estudiosos de la paz), así como también la violencia contra la naturaleza (definida por los teóricos de la modernidad/decolonialidad), (Sandoval, 2016:8-9).

**Paz negativa:** Es la ausencia de un enfrentamiento violento y el mecanismo para alcanzar esa meta es la solución de los conflictos existentes (Entrevista a Galtung). Recuperada de: <https://www.dw.com/es/johan-galtung-me-impresiona-la-idea-de-unos-estados-unidos-de-latinoam%C3%A9rica/a-6021716>

**Paz positiva:** Es la generación de una relación armoniosa y ella se consigue cuando dos o más entidades en conflicto emprenden proyectos juntos y los beneficios que genera ese proyecto son repartidos equitativamente. (Entrevista a Galtung). Recuperada de: <https://www.dw.com/es/johan-galtung-me-impresiona-la-idea-de-unos-estados-unidos-de-latinoam%C3%A9rica/a-6021716>

**Proceso restaurativo:** Es cualquier proceso en el que la víctima y el ofensor, y cuando sea adecuado, cualquier otro individuo o miembro de la comunidad afectado por un delito, participan en conjunto de manera activa para la resolución de los asuntos derivados del delito, generalmente con la ayuda de un facilitador (Manual sobre Programas de Justicia Restaurativa, 2006: 6).

**Programa de justicia restaurativa:** Cualquier programa que usa procesos restaurativos y busca lograr resultados restaurativos (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2006: 7).

**Propuesta:** Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en línea: <http://dle.rae.es/?id=UOsGs7G>).

**Reuniones de restauración o conferencias comunitarias:** Proceso en el que se reúnen la víctima o el ofendido, el adolescente o el adulto infractor, los familiares de ambas partes, así como amigos y vecinos, con el objeto de gestionar y gestionar el conflicto, atendiendo a las necesidades de la víctima, del infractor y de la comunidad.

**Rapport:** Consiste en la armonización de pensamientos, sentimientos, actos o hechos entre dos o más personas (Hernández Tirado, Héctor, *Manual de Sesión Inicial de Mediación*, en línea:

<http://www.codhem.org.mx/localuser/codhem.org/difus/manualdemediacion.pdf>).

**Reflexivo:** Introspección o inspección interna; conocimiento que el sujeto tiene de sus propios estados mentales.

**Responsabilidad:** Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**Transacción:** Es un contrato por el cual las partes, haciéndose recíprocas concesiones, terminan una controversia o previenen una futura.

**Valores:** Es un término difícil de definir, razón por la cual podemos encontrar una gran variedad de definiciones, en este trabajo presentamos las relacionadas con la educación: “Los valores son la aptitud de las cosas, las personas, las acciones o las instituciones para satisfacer necesidades y deseos humanos. La fecundidad de los valores consiste en que sirven para hacer el mundo habitable y para acondicionarlo de tal forma que puedan encontrar en él una vida digna todos los hombres y mujeres” (Cortina, 1998: 20).

**Violencia:** Es una manifestación humana que ocasiona daño tanto al individuo que la realiza como a quien la recibe (Galtung, 1995).

**Violencia cultural:** Se manifiesta por medio de prácticas de racismo, exclusión, rechazo e intolerancia a cualquier tipo de diferencia (aspecto físico, religioso, económico, preferencia sexual, enfermedades diversas, entre otras). (Sandoval, 2013b).

Se refiere a “aquellos aspectos de la cultura, en el ámbito simbólico de nuestra experiencia (materializado en la religión e ideología, lengua y arte, ciencias empíricas y ciencias formales –lógica, matemáticas– símbolos: cruces, medallas, medias lunas, banderas, himnos, desfiles militares, etc.), que puede utilizarse para justificar o legitimar la violencia directa o estructural” (Galtung, 2003).

**Violencia directa:** Se presenta a través de la fuerza física que se ejerce hacia otra u otras personas, por lo general se ve a simple vista.

Es la violencia manifiesta; el aspecto más evidente de ésta. Su manifestación puede ser por lo general física, verbal o psicológica (Galtung, 2003).

**Violencia estructural:** La genera cualquier institución al momento en que obstaculiza, de alguna forma, uno o varios procesos destinados a satisfacer necesidades individuales o colectivas (salud, estudio, desempleo, vivienda, migración, pobreza, entre otros). Esta violencia, la mayoría de las veces, desata otras manifestaciones de violencia que se presentan en otros espacios sociales (Sandoval, 2014).

Violencia intrínseca a los sistemas sociales, políticos y económicos, mismos que gobiernan las sociedades, los estados y el mundo (Galtung, 2003).

**Violencia escolar:** Acción que daña de manera directa a uno o varios sujetos que comparten el espacio social llamado escuela, por lo general se presenta al interior, pero también puede manifestarse en otros espacios que se correlacionan con ésta (Salazar, 2019:21).

**Violencia simbólica:** Se expresa mediante simbolismos, ademanes, estereotipos que denigran, controlan, discriminan y someten a una o varias personas (Sandoval, 2012).



## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta Mesas, Alberto y Lorenzo Higuera Cortés (2004), "Agresión", en Mario López Martínez, Enciclopedia de paz y conflictos, Instituto de la Paz y los conflictos. Granada, España. Universidad de Granada-Eirene.

Arias Canci, María, Barros Uriburu Carmen, López Susana, Mantegazza Liliana (1997). Mediación entre pares en la escuela. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/niveles/primaria/programas/bep/etica/mediac.pdf> (fecha de consulta: 20 de enero de 2017).

Aristoteles, (2009), *Ética a Nicomáco*. Disponible en: <http://filosofiacollege.blogspot.com/2009/10/aristoteles-etica-nicomaco-siglo-ivac.html>. (fecha de consulta: 6 de marzo de 2016).

Asociación Española de Mediación. (s.f.), *¿A qué relaciones se puede aplicar la mediación?* España. Disponible en: <http://semedsalamanca.org/qu%C3%A9-es-la-mediaci%C3%B3n.html> (fecha de consulta: 11 de septiembre de 2017).

Bateson Gregory, et. al. (1984). *La Nueva Comunicación*, Barcelona, España. Kairós.

Berlo, D. K. (1979). *El Proceso de Comunicación*. Argentina. Ateneo.

Burger, Carlos (2013). *El concepto de ética. Ética y Moral. Principales teorías éticas. Ética, Bioética y Derecho*. Universidad del Museo Argentino. Disponible en: <http://www.bioetica.org/umsa/pesquisa/herramientas/burger.htm> (fecha de consulta: 9 septiem-bre de 2016).

Bush, R. A. B. y Folger, J. P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento y el reconocimiento de los otros*. Buenos Aires, Argentina. Granica.

Cobb, Sara (1995). La pragmática del “potenciamiento del protagonismo” en la mediación: una perspectiva narrativa. Curso sobre negociación y resolución de conflictos. Santa Bárbara, California. Universidad de California.

Cohen Richard. (s.f.). Quick Guide to Implementing a Peer Mediation Program. Estados Unidos de América. The School Mediation Associates.

Colaiácovo, Juan Luis (1998). Negociación moderna: teoría y práctica: aplicaciones a contratos comerciales, domésticos e internacionales: conflictos organizacionales y negociación colectiva del trabajador. Argentina. Ediciones Jurídicas Cuyo.

Cornelio Landero, E. (2014). Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, núm. 17.

Cortina, Adela (1998). “¿Qué son los valores y para qué sirven?”. Revista Temas para el debate. núm. 42. Salamanca.

Costello, B., Wachtel, J., Wachtel T. (2010). Manual de prácticas restaurativas. CECOSAMI. Lima, Perú.

Coy Delgado, N. E. (30 de septiembre de 2008). Los Ruidos de la Comunicación en una Agencia de Publicidad. Guatemala. Disponible en: [http:// www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0857.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0857.pdf) (fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016).

Cuenca Molina, Cristian Gabriel. (2017). Paúl Watzlawick: Teoría de la Comunicación Humana, una reflexión crítica sobre algunos de sus postulados. Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Comunicador Social con énfasis en Educomu-nicación, Arte y Cultura. Carrera de Comunicación Social. Quito. UCE.

Cudicio, Catherine. (1999). Cómo comprender la PNL: introducción a la Programación Neurolingüística. México. Disponible en: <https://bit.ly/2oD2h78> (fecha de consulta: 21 de marzo de 2015).

- Davis, Flora. (2008). La comunicación no verbal. Madrid, España. Alianza.
- Danesh, H. B. S. C. H. (2012). Manual curricular de Educación para la Paz. Monterrey, México. Montiel y Soriano Editores.
- De Gasperín, R. (2005). Universidad Veracruzana. México. Disponible en: <https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad2.pdf> (fecha de consulta: 14 de septiembre de 2017).
- De la Herrán Gascón, L. (2010). Programa Taldeka para la convivencia escolar. Bilbao, España. Desclée de Browner.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua. España. Disponible en: <http://dle.rae.es/?w=diccionario> (fecha de consulta: 26 de julio de 2017).
- Doom y Vlassenroot (1996). Early warming and conflic prevention. Oxford; Inglaterra. Human Developemet Report.
- Fierro Ferráez, Ana Elena (2010). Manejo de conflictos y mediación. México. Oxford.
- Fisas, V. (1998). Cultura de paz y gestión de conflictos. Madrid. España. Icaria.
- Fisher, R. (1990). Negotiating Agreement whithout giving in. New York. Penguin Books.
- Floyer, Andrew. (1997). Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Barcelona, España. Paidós.
- Funes de Rioja, D. (1996), “Diseño de sistemas para resolver conflictos”, en Floyer, A., Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Barcelona, España. Paidós.
- Galtung, Johan. (2000). Transformación de conflictos por medios pacíficos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Ginebra, Suiza.

Galtung, Johan. (2003), Paz por medios pacíficos: Paz y conflictos, desarrollo y civilización. España. Bilbao: Bakaez/Gernika Gogoratuz.

Galtung Johan y Montiel T. Fernando. (2017). "Hacer paz: Mediación, diálogo y creatividad". México. Transcend University Press-Tecnológico de Monterrey.

Gil, G. (20 de octubre de 2015). Pasa de la habilidad a la experticia. ¿Por qué conformarte con ser bueno cuando puedes ser muy bueno? Disponible en: <https://gabrielgi-la.wordpress.com/2015/10/20/pasa-de-la-habilidad-a-la-experticia/> (fecha de consulta: 12 de junio de 2016).

Gómez, Felipe (2004). "Desarrollo", en Mario Martínez López, (dir.). Enciclopedia de paz y conflictos. España. Universidad de Granada.

Hernández C. (2014). "Modelos aplicables en mediación intercultural" en Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, núm. 17.

Hernández Tirado, H. (2010) Manual de sesión inicial de mediación. México. Comisión de Derechos Humanos del Estado de México.

Herrera, M., Gutiérrez, C. y Rodríguez, C. (2008). ¿Cómo detectar las dificultades del lenguaje en el nivel inicial? Disponible en: <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/X-CN-REDUEI/eje3/Herrera.pdf> (fecha de consulta: 30 de junio de 2017).

Hiru.eus. (09 de 02 de 2018). Hiru.eus. Disponible en: <https://www.hiru.eus/es/lengua/la-comunicacion-y-el-codigo-linguistico189> (fecha de consulta: 5 de octubre de 2017).

lungman, S. (1996). La mediación escolar. Buenos Aires, Argentina. Lugar Editorial.

Junta de Andalucía. (s.f.). La Comunicación. Andalucía, España. Disponible en: <https://bit.ly/2NOtHSn> (fecha de consulta: 20 de enero de 2018).

Lázaro Carreter, F. 1995. Lengua española. Madrid, España. Anaya.

Lederach, Juan Pablo. (1993). "Elementos para la resolución de conflictos", en Revista Educación en Derechos Humanos. No. 11-Noviembre. Uruguay. SERPAJ.

Limpens, F. (1997), La zanahoria. Manual de educación en derechos humanos para maestras y maestros de preescolar y primaria. Querétaro, México. Amnistía Internacional, Educación en Derechos Humanos.

López Aymes, G., Roger Acuña, S., & Reyes Arellano, M. A. (2011). Investigación en comunicación humana. Problemas, intervenciones y nuevas tecnologías. Baja California, México. Ediciones Mínimas.

López Estrada, R. E. (2011). La Entrevista Cualitativa como una Técnica para Investigación en Trabajo Social. Margen No 61.

López, Mario Martínez, (2004). Enciclopedia de paz y conflictos. España.

Manual sobre programas de justicia restaurativa (2006). México. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.

Magdalena, J. V. (20 de 02 de 2018). El proceso de comunicación. La situación comunicativa. España. Disponible en: <https://literaturaespanolasigloxxi.wordpress.com/2018/02/20/proceso-de-comunicacion-y-situacion-comunicativa/> (fecha de consulta: 14 de marzo de 2018).

Marcano, M. (2011). Estudio de la comunicación basado en la programación neurolingüística, en la Escuela Técnica Comercial Dr. Manuel Dagnino (Trabajo de máster). Universidad del Zulia, Maracaibo. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/>

tesis/comunicacion/tesis95.pdf (fecha de consulta: 22 de marzo de 2015).

Martínez Zampa, Daniel F. (2003). *Mediación Educativa*. Sonora, México. Instituto de Mediación de México, S.C.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ciudad de México, México. Ediciones Díaz de Santos.

Mohl, A. (2006). *El aprendiz de brujo: manual de ejercicios prácticos de programación neurolingüística*. Disponible en: <https://bit.ly/2wKL9AF> (fecha de consulta: 23 de marzo de 2015).

Morales F. (1999), *El grupo y sus conflictos*. España. La Mancha Cuenca: Universidad de Castilla.

Moore, C. (2005), *El proceso de mediación*, Barcelona, España. Granica.

Muñoz, Francisco A., Molina Rueda, B (eds.), (2004). *Manual de paz y conflictos*. España. Universidad de Granada.

Muñoz, Francisco A., Molina Rueda, B (eds). (2004). *Manual de paz y conflictos*. España. Universidad de Granada.

Naranjo Pereira, M. L. (2 de julio de 2005). *Perspectivas sobre comunicación*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", p.p.1-32. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9155/17527> (fecha de consulta: 11 de mayo de 2016).

Nató, Alejandro, Rodríguez, María Gabriela y Carbajal, Liliana María, (2006). *Mediación comunitaria y conflictos en el escenario social urbano: conflictos en la comunidad, conflictos públicos, conflictos interculturales, enfoques y abordajes*. Buenos Aires, Argentina. Universidad.

Novel Martí, G. (s.f.). El mediador y el manejo de las emociones. Barcelona, España. Disponible en: [http://www.icacor.es/fileadmin/user\\_upload/archivos/contenidos/EL\\_MEDIADOR.pdf](http://www.icacor.es/fileadmin/user_upload/archivos/contenidos/EL_MEDIADOR.pdf) (fecha de consulta: 5 de 12 de 2016).

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid, España. Dykinson.

Organización Mundial de la Salud. (2003). Informe mundial sobre la violencia y la salud, pág. 25. Disponible en: <https://bit.ly/2PEEa3v> (fecha de consulta: 8 de febrero de 2016).

Pereira, M. L. (2008), “Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas”, en Revista Actualidades Investigativas en Educación, vol. 8, núm. 1.

Pesqueira Leal, Jorge. Conferencia “Justicia Restaurativa y Alternativa”, impartida en el Auditorio “Víctor L Treviño” de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, viernes 13 de febrero de 2009. V.Blog de Mediación Monterrey. “Justicia Alternativa y Restauración en el Juicio Oral: Jorge Pesqueira Leal en la FACDYC. Nota del martes 17 de febrero de 2009. <http://blogdemediacionmonterrey.blogspot.com/2009/02/justicia-restaurativa-y-alternativa-en.html>

Pesqueira, J. y Ortiz, A. (2010). Mediación asociativa y cambio social. El arte de lo posible. Hermosillo; México. Universidad de Sonora. [tesis/comunicacion/tesis95.pdf](http://tesis/comunicacion/tesis95.pdf) (fecha de consulta: 22 de marzo de 2015).

Pozo, I. (2000), Los procedimientos como contenidos escolares, Barcelona, España. Edebé.

Programa de Mediación (2014), Dirección General de Educación Media Superior del Estado de México. Estado de México, México.

Programa Sectorial de Educación 2013-2108. Diario Oficial de la Federación. México. 13 de diciembre de 2013.

Rojas Soriano, R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. México. Plaza y Valdés.

Romero, R. (1971). “La estructura de los pequeños grupos: las estructuras de comunicación y liderazgo; su instrumentación en educación para la Salud”. Publicación ‘Edu-cación para la Salud’, Serie 7 (Ciencias Sociales y Salud), N° 5.

Roserberg, Marshall B. (2013). Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida. México. Editorial Fusión.

Rubio, L. F. (2011). Competencias en educación especial y en la inclusión educativa. México. Inteligencia Educativa.

Ruíz, R. (s.f.). Los 3 principales estilos de comunicación (con Ejemplos). Obtenido de lifeder.com. Disponible en: <https://www.lifeder.com/estilos-comunicacion/> (fecha de consulta: 9 de octubre de 2016).

Salazar Mastache, Irma Isabel (2019), *No todas las violencias escolares son bullying, pero todas nos dañan*, Fondo Editorial del Estado de México.

Salazar Mastache, Irma Isabel (2018), *Conflictos. Pensares, Interculturalidad para la paz y gestión en ambientes escolares*. Editorial Alfonso Arenas. Venezuela.

Santiago Cid. Centro de Psicología. (s.f.) Centro de Pedagogía. Disponible en: <https://www.psicologoemadrid.co/estilos-de-comunicacion/> (fecha de consulta: 22 de octubre de 2016).

Sandoval Forero, Eduardo A. (2016). Educación para la paz integral. Memorias, interculturalidad y decolonialidad, Bogotá, ARFO Editores.



Sandoval Forero, Eduardo A. (2014). "Educación, paz integral sustentable y duradera", en Revista *Ra Ximhai*, vol. 10, núm. 2, pp. 115-133, Universidad Autónoma Indígena de México, Los Mochis Sinaloa, México.

Sandoval Forero, Eduardo A. (2013a). Educaciones interculturales en México. Argentina. Estudios Sociológicos Editora.

Sandoval Forero, Eduardo A. (2013b). "Etnografía para la paz, la interculturalidad y los conflictos", en *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 3, núm. 141, pp. 11-24. Universidad de Costa Rica, San José Costa Rica.

Sandoval Forero, Eduardo A. (2012). "Estudios para la paz, la interculturalidad y la democracia", en Revista *Ra Ximhai*, vol. 10, núm. 2, pp. 115-133, Universidad Autónoma Indígena de México, Los Mochis Sinaloa, México.

Santrock, John W., (2006). Psicología de la Educación. México. Mc Graw Hill Interamericana.

San Martín, J. (2003). La mediación escolar: un camino para la gestión del conflicto escolar. Madrid, España. CCS.

Satir, Virginia (1999), Psicoterapia familiar conjunta. Ciudad de México, México. Ediciones Copilco.

Secretaría de Educación del Estado de México (2013), Glosario. Programa de valores para una convivencia escolar armónica, Estado de México: Secretaría de Educación del Estado de México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s.f.). Comunicación Asertiva. Ciudad de México, México. Disponible en: <https://bit.ly/2f6bphm> (fecha de consulta: 12 de mayo de 2018).

Sepúlveda, Montaña Isabel. (2015) Mediación escolar. Hacia una educación emocional y pacífica. Hidalgo, México. Colección Themis.

Suárez, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona, España. Paidós.

Tocci, A. M. (2013). Estilos de aprendizaje de los alumnos de ingeniería según la programación neurolingüística. *Revista Estilos de Aprendizaje*, 11 (12), 167-176. Disponible en: [http://www.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero\\_12/lr\\_12\\_octubre\\_2013.pdf](http://www.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_12/lr_12_octubre_2013.pdf) (fecha de consulta: 17 de abril de 2015).

Torrego Seijo, Juan Carlos. (2009). *Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas: Manual para la Formación de Mediadores*. España. Narcea.

Torrego [Lidia Garriga Romero]. (2012, Junio 2). *Mediación de conflictos, caso práctico Torrego*. [Archivo de vídeo] <https://www.youtube.com/watch?v=rPile-zzdkM>

Vinyamata, E. (2004), *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. Valencia, España. Tirant lo Blanch.

Vinyamata, E. (2005), *La mediación escolar: una estrategia para abordar el conflicto*. España. Grao.

Vinyamata, E. (2011), *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Barcelona, España. Ariel.

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1993), *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, España. Herder.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) (2002). *Teoría de la comunicación humana. Tiempo Contemporáneo*. Buenos Aires. Argentina.

Wenzel, Florian M. & Seberich, Michael (eds.) (2001). *The power of language. An activity guide for facilitators*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.

W.M., Jackson, (2007). *Diccionario Enciclopédico Universal*. Distrito Federal, México. Jackson, Inc,

## LEGISLACIÓN

Código Civil Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación en cuatro partes los días 26 de mayo, 14 de julio, 3 y 31 de agosto de 1928. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_090318.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_090318.pdf) (fecha de consulta: 16 de agosto de 2017).

Código Nacional de Procedimientos Penales, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 2014. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP\\_250618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP_250618.pdf) (fecha de consulta: 1 de octubre de 2018).

Código Penal del Estado de México, publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” del Estado de México el 20 de marzo de 2000. Disponible en: <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/cod/vig/codvig006.pdf> (fecha de consulta: 17 de agosto de 2018)

Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social en el Estado de México, publicada en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” del Estado de México el 22 de diciembre de 2010. Disponible en: <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig173.pdf> (fecha de consulta: 21 de julio de 2016).

Ley de Métodos Alternos para el Estado de Nuevo León, publicada en el Periódico Oficial del Estado de Nuevo León el 13 de enero de 2017. Disponible en: [http://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20PARA%20LA%20SOLUCION%20DE%20CONTROVERSIAS%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20PARA%20LA%20SOLUCION%20DE%20CONTROVERSIAS%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf) (fecha de consulta: 22 de junio de 2017).





### **Manual de Mediación Escolar.**

2da edición. Se imprimió por encargo del Consejo para la Convivencia Escolar de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, en Diseño e Impresión, con domicilio en Otumba No. 541-201, Colonia Sor Juana Inés de la Cruz, C.P. 50040.

Toluca, Estado de México, enero 2020.

El tiraje fue de 1,000 ejemplares.

