

# Conflictos educativos

## Estrategias alternativas de transformación

Rodrigo Ayarza

### **Dedicatoria**

Para Maite, Tadeo y Nadia:

Porque siempre descubren que existen caminos para seguir construyendo alternativas.

«Gracias por vivir en todos mis caminos».

**Rodrigo Ayarza** se especializó en el Posgrado de Cultura de Paz de la Universidad Autónoma de Barcelona en temas vinculados a la transformación de conflictos a partir de la construcción de estrategias no violentas.

Es Magíster en Políticas Educativas (CLAEH) y Educador Social.

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

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

A partir del año 2007 es Consultor para CODICEN, donde ha formado a Inspectores, Directores y Docentes en todo el país en temas de Resolución de conflictos educativos y Mediación Educativa.

## Introducción

El presente libro describe alternativas prácticas para transformar conflictos educativos. Indaga acerca de las estrategias que utilizan docentes, estudiantes y equipos de Dirección en la búsqueda de soluciones.

¿Por qué es necesario transformar conflictos educativos? ¿Quiénes pueden intervenir como mediadores o facilitadores ante una situación compleja? ¿Cuáles son las posibles respuestas que se desarrollan? Estos son algunos de los desafíos a los que se propone dar respuesta.

Los lectores podrán descubrir, reflexionar y contrastar con su práctica los caminos alternativos de transformación que se desarrollan.

Desde el enfoque práctico, una de las problemáticas que se plantea con mayor fuerza en la actualidad es cómo analizar e intervenir en los conflictos desde una propuesta que permita resolver las principales tensiones entre los involucrados y a mediano plazo transformar la percepción negativa que se tiene del conflicto y del otro, con el objetivo de que no vuelva a surgir infinidad de veces.

Avanzando en los capítulos se investigará acerca de la influencia de la violencia en los conflictos educativos y las estrategias para desaprenderla.

Se propone como un desafío para la educación en Uruguay descubrir la perspectiva de transformación del conflicto como una oportunidad de aprendizaje. Resultará de especial utilidad para aquellos que pretendan construir soluciones de diálogo a los conflictos.

# Índice

Dedicatoria

C.V

Presentación.....Pág. 6

Introducción.....Pág. 7

## **Primera parte:**

Conflictos educativos.....Pág. 8

## **Segunda parte:**

Resolver y transformar conflictos.....Pág. 10

## **Tercera parte:**

.....Pág. 15

¿Qué conflictos se manifiestan con mayor frecuencia en la educación del Uruguay?

## **Cuarta parte:**

Situaciones prácticas en el Educación del Uruguay.

Situación 1.....Pág. 21

Situación 2.....Pág.

Situación 3.....Pág.

## **Quinta parte:**

Transformación de conflictos.....Pág. 35

## **Sexta parte:**

Mapa de estrategias.....Pág. 41

**Apartado: Se presentan 9 ilustraciones con sus respectivos análisis**

.....Pág.

Comprende una serie de dibujos en donde aparecen interactuando docentes y estudiantes; a partir de este intercambio se pasa al análisis textual que propone una reflexión crítica de las distintas situaciones que están íntimamente vinculadas al tema tratado en el libro.

**Séptima parte**

Mediación

.....Pág. 43

Técnicas que desarrolla el Mediador.....Pág. 57

**Octava parte**

La percepción del conflicto desde la mirada de los estudiantes

.....Pág. 59

**Novena parte**

Estrategias para desaprender la violencia

.....Pág. 65

**Conclusiones**

.....Pág. 70

**Apartado final. Fichas y dinámicas**

.....Pág.

**Glosario**

.....Pág.

**Infografías**

**Notas**

**Bibliografía**

.....Pág.

## Presentación

El presente libro "Conflictos educativos. Estrategias alternativas de transformación", es una contribución para el abordaje de una temática que preocupa a las instituciones educativas, y a la sociedad en su conjunto.

Presenta una interesante propuesta de abordaje a los conflictos de la institución educativa, con el respaldo de la experiencia y conocimientos del autor puesto al servicio de una educación para la paz.

La institución educativa está enfrentándose con desafíos pedagógicos desconocidos. Se genera, entonces, una cita a ciegas entre los actores educativos y las situaciones que deben atender.

Las instituciones educativas son organizaciones complejas. En ellas intervienen e interactúan gran variedad de factores económicos, sociales, culturales, históricos, políticos, ideológicos y psicológicos, entre otros. Forman parte de la vida de las personas y en ellas sucede lo mismo que en la sociedad, dado que son construcciones y prácticas sociales. Tienen un carácter estrictamente social; parecen ser inherentes a la condición social e histórica del hombre.

La escuela, por ser una institución al servicio de la comunidad, está permeada por los efectos producidos en las situaciones sociales propias de cada contexto. Cuanto más difíciles son las condiciones para la vida en sociedad, más se exige a la escuela que prepare a los niños y adolescentes para afrontar lo que les espera.

Las tendencias sociales entran a la escuela de la mano de sus actores, personas que reflejan la cultura familiar y social de sus contextos. La sociedad en su conjunto, resuena y se reproduce en la escuela. En efecto, muchas de las formas de violencia que se producen en los centros educativos no son violencias escolares, sino violencias sociales y juveniles que entran en las escuelas con los alumnos, y que suponen el signo más evidente de invasión en los centros educativos por conductas de crisis.

Son múltiples los conflictos que se pueden dar en una institución educativa: conflictos entre valores, entre la escuela y la sociedad, entre personas, entre la teoría y la práctica, entre discursos... y así podríamos seguir.

En relación con los conflictos en la escuela, el nivel y cantidad que se presentan pone, a los docentes no formados en las nuevas técnicas, en clara desventaja pues les faltan las herramientas necesarias para resolverlos y/o para enseñarles a sus alumnos a ser los protagonistas en la búsqueda de soluciones.

El choque entre valores muy disímiles o su multifacética pluralidad suele crear sensación de incertidumbre, alimentan el descontento, afectan la comunicación, reducen la cohesión, subordinan las metas grupales a los intereses individuales y amenazan la supervivencia del grupo, todo lo cual enrarece el clima institucional.

El conflicto se percibe como algo natural asociado a la dinámica de la vida cotidiana. Según Pérez y Pérez (2011) no tiene por qué ser algo negativo, sino que se le puede contemplar como una oportunidad institucional para generar cambios deseables. Los conflictos ponen en tela de juicio el estado de las cosas y, por tanto, impulsan la creación de ideas nuevas, promueven la reevaluación de las metas y actividades del grupo; aumentan la probabilidad de que el grupo responda al cambio. Por ese motivo importa reconocerlo, abordarlo, comprenderlo y tratarlo a nivel personal e institucional.

Quienes trabajamos en instituciones educativas estamos obligados a resolver un número creciente de situaciones de conflicto.

Los profesionales de la educación se preocupan por conocer las posibilidades y los límites de la educación para elaborar estrategias y alternativas válidas para educar en favor de la paz, la justicia y el desarrollo y, consecuentemente, para erradicar la violencia, la injusticia, la exclusión y la intimidación en los centros escolares y más allá de ellos. La introducción de técnicas y habilidades se enmarca dentro de una pedagogía comprometida con el fomento de rasgos de paz en la cultura.

El tipo de respuestas que se dé a los conflictos puede orientarse de dos formas: una como un proceso educativo y otra como un ocultamiento del conflicto con tendencia a quitárselo lo más rápidamente posible de encima. Deberá ser entendido como un marco adecuado para desarrollar democráticamente los derechos de niños y jóvenes y para permitir procesos socializadores no traumáticos.

Nos enfrentamos a uno de los mayores desafíos: el de garantizar a los niños y jóvenes una escuela que brinde igualdad de oportunidades para el desarrollo de habilidades sociales, cognitivas y creativas. Es en la construcción de vínculos democráticos y de igualdad de oportunidades para todos, que avanzaremos hacia una cultura educativa inclusiva e igualitaria.

Rodrigo Ayarza hace una propuesta innovadora. Nos habla de transformación de conflictos y nos hace pensar en procesos de cambio orientados a que, cada parte involucrada directamente con el problema, pueda identificar puntos en común con el otro y así construir algo distinto con el otro para el futuro.

Para ello se necesita tiempo y perseverancia, mucha escucha activa y empatía. Pone el foco en las personas, sus creencias, sentimientos, comportamientos, competencias y dificultades y en sus expectativas.

Este libro es un valioso aporte para docentes y actores institucionales que tratan de avanzar en el conocimiento y comprensión de estos fenómenos y que buscan resolver esta problemática que se da en la escuela.

Orienta el proceso de elaboración de propuestas de mejora para actuar sobre los fenómenos que inciden en el clima institucional y la calidad de la educación de las instituciones educativas.

Mag. Zózima González  
Mayo, 2015

## Introducción

El presente libro describe alternativas prácticas para transformar conflictos educativos. Indaga acerca de las estrategias que utilizan docentes, estudiantes y equipos de Dirección en la búsqueda de soluciones.

¿Por qué es necesario transformar conflictos educativos? ¿Quiénes pueden intervenir como mediadores o facilitadores ante una situación compleja? ¿Cuáles son las posibles respuestas que se desarrollan? Estos son algunos de los desafíos a los que se propone dar respuesta.

Los lectores podrán descubrir, reflexionar y contrastar con su práctica los caminos alternativos de transformación que se desarrollan.

Desde el enfoque práctico, una de las problemáticas que se plantea con mayor fuerza en la actualidad es cómo analizar e intervenir en los conflictos desde una propuesta que permita resolver las principales tensiones entre los involucrados y a mediano plazo transformar la percepción negativa que se tiene del conflicto y del otro, con el objetivo de que no vuelva a surgir infinidad de veces.

Avanzando en los capítulos se investigará acerca de la influencia de la violencia en los conflictos educativos y las estrategias para desaprenderla.

Se propone como un desafío para la educación en Uruguay descubrir la perspectiva de transformación del conflicto como una oportunidad de aprendizaje. Resultará de especial utilidad para aquellos que pretendan construir soluciones de diálogo a los conflictos.

## Primera parte: Conflictos educativos

En el ámbito educativo es difícil concebir el conflicto como una oportunidad de aprendizaje. Por lo general los principales discursos están asociados a algo que a ellos les ha ocurrido y a lo que es difícil sobreponerse. Los ejemplos que narran suelen estar vinculados a problemas, a algo a evitar y a situaciones con fuertes connotaciones negativas.

Entonces, los elementos a tener en cuenta para analizar un conflicto parecen estar vinculados a ideas de confrontación, desacuerdo, actitudes hostiles entre diversos protagonistas que imponen sus ideas. Cuando surge la pregunta de conflicto como oportunidad de aprendizaje, se expresa que aún se está lejos de identificarlo de esa manera y es así que las personas se sienten incomprendidas, porque sienten que se les quiere imponer una visión que no comparten.

Por varias razones se prefiere huir del conflicto debido a que la imagen que se maneja es la de desgaste, la de algo difícil de cambiar. Pero, por el contrario, se argumenta que es muy difícil evitarlo ya que en todas las relaciones humanas hubo y hay conflictos, lo que si podemos hacer es prevenir que aumente la tensión y se torne en una instancia muy compleja.

Y así, si se parte de la idea de que el conflicto es intrínseco al ser humano, de que somos capaces de crearlo y también de transformarlo, si se analiza en profundidad y se hace énfasis en la forma de comprometerse en la búsqueda de soluciones, al promover estrategias para abordarlo de forma constructiva, se podrá identificar como instancia de crecimiento. Cambia el escenario al plantear una propuesta alternativa a la primera visión.

### **El conflicto como oportunidad de transformación**

¿Qué estrategias se pueden desarrollar ante una situación en la que dos o más personas no encuentran puntos en común o perciben que no son tenidos en cuenta para llevar adelante tal tarea?

Las partes pueden identificar la situación conflictiva como una oportunidad para expresar que es lo que se quiere y cómo desarrollar estrategias para conseguirlas, siendo conscientes de que también otros pueden querer las mismas y se dificulta su obtención.

Es decir, se propone pasar de la confrontación abierta e impuesta en donde el conflicto se identifica a través de percepciones antagónicas que se manifiestan a partir de la toma de decisiones en forma arbitraria, a una construcción alternativa en donde es necesario desarrollar el potencial de cada actor y las actitudes cooperativas al definir lo que les interesa obtener en forma plural y así construir una propuesta en común como respuesta.

Pasar de: es conflictivo, tienes un conflicto, a tenemos un conflicto, estamos en conflicto y juntos vamos a buscar salidas. Descubrir opciones es vital, pero: ¿qué sucede si a las partes no les interesa descubrir opciones de solución con la otra parte?

El conflicto continúa, la confianza se debilita y crece el antagonismo entre las partes. Ellas perciben que no pueden acceder a lo que se proponen, debido a que hay algo o alguien que limita parcial o totalmente esa meta u objetivo que se desea alcanzar.

Los conflictos educativos a partir de una visión práctica: ¿Qué entendemos por conflictos educativos?

### **Se presenta la siguiente situación:**

En la búsqueda de alcanzar sus objetivos una docente prefiere seguir avanzando en el programa y no dar la palabra a los estudiantes para que no se generen debates. Un estudiante critica este método de disertación poco participativo, e interrumpe la clase con preguntas molestas. Ambos perciben que sus objetivos son incompatibles y se obstaculizan entre sí.

**Análisis:** Un docente que fracasa en el intento de dar la clase debido a la distorsión permanente de un estudiante que quiere participar a como dé lugar.

Primero tenemos que conocer qué quieren las partes. La propuesta u objetivo de la docente: "Quiero que los estudiantes aprendan y en este caos es imposible". Mientras tanto, el joven quiere que lo tome en cuenta, pero no se le da la palabra. Siente que su propuesta choca con la de la docente si se sigue con este método de disertación tan aburrido.

A partir de lo que quieren las partes definimos el objetivo de cada una e identificamos qué es lo que limita la obtención de esa propuesta, definiendo así la contradicción que es una incompatibilidad entre dos o más objetivos.

**Conceptos claves:** actores involucrados, objetivos y contradicciones.

A esto se suma cómo se percibe la contradicción y cómo se perciben unos a otros a partir de sus actitudes. La docente percibe que el alumno quiere llamar la atención y distorsionar la clase y el alumno percibe que lo ignora.

Para esta primera parte, se presenta este conflicto básico, con dos actores directos, con objetivos claros y la contradicción manifiesta es que podemos comenzar a definir (sin pretender agotar en este primer ejemplo) lo que puede ser interpretado un conflicto básico en la educación: un estudiante y una docente que tienen un propósito pero la forma con la que quieren alcanzarlo parte de enfoques incompatibles.

### **Primera definición de Conflicto:**

Una confrontación expresada entre dos o más personas que dependen entre sí, quienes, en la búsqueda de lograr un objetivo (que puede ser definido a partir de sus intereses o necesidades), perciben metas contrapuestas que se obstaculizan la una a la otra.

### **Definición de conflicto educativo:**

En las interacciones humanas y en la educación en particular se da un permanente intercambio de opiniones y enfoques entre actores que perciben que no pueden obtener lo que se proponen debido a que algo o alguien los limita. Si además confrontan (la contradicción ya no es percibida, sino que se hace manifiesta) y a esto se añaden percepciones cargadas de prejuicios y estereotipos que persisten en el tiempo y que contribuyen a profundizar las divergencias a partir de posturas antagónicas es entonces que se puede decir que estamos ante un conflicto educativo.

**Síntesis:** Se atraviesa una situación conflictiva en la educación cuando las partes involucradas se sienten frustradas en cuanto a que no pueden obtener lo que quieren debido a que perciben que algo o alguien se interpone en su camino debido a que las propuestas son contradictorias y chocan entre sí. Etimológicamente, conflicto es chocar una cosa con otra.

## Segunda parte

### Resolver y transformar conflictos educativos

A veces se define el conflicto cuando se demanda algo concreto, resolver un conflicto es darle solución en un momento específico, poner un límite a un estudiante en un determinado momento particular y ayudar a que cambie la situación. Sin embargo, cuando se piensa en la transformación del conflicto, la pregunta que surge es: qué tipo de cambio de modelo queremos y cuáles son las soluciones creativas.

Eso plantea la idea del cambio que se necesita; pensar estrategias, esto y esto otro —la confianza y la legitimidad de los roles—, a corto plazo, un límite que legitima nuestro rol y es coherente con el proyecto educativo de centro y pensar a mediano y largo plazo significa que puede llegar a fortalecer el vínculo intergeneracional (1).

Para transformar un conflicto la propuesta consiste en identificar sus causas, no solo observar sus efectos. Y en la mayoría de conflictos en la educación se tiende a identificar lo visible y lleva más tiempo y dedicación analizar lo más profundo y arraigado y este ejercicio no se desarrolla con asiduidad.

Comenzar a experimentar esta propuesta es uno de los desafíos que se plantea para la práctica educativa.

### La resolución de conflictos en forma autónoma, dialogada e impuesta.

La resolución como método más extendido, que si se da en forma autónoma y dialogada contribuye a que las partes identifiquen el conflicto como aprendizaje y la transformación que busca ir a las raíces son los conceptos que se proponen como estratégicos a la hora de buscar alternativas creativas y autónomas de solución en la práctica. Estos dos conceptos difieren de la resolución impuesta de conflictos y de la evasión (es decir el dejar pasar, esconder el conflicto).

### Resolver conflictos

La primera y a priori más extendida es conocida como resolución de conflictos. La propuesta consiste en definir una solución ante el conflicto y se interviene argumentando que es preciso brindar una respuesta ahora.

El enfoque de resolución de conflictos busca generar acuerdos entre las partes a partir de la idea de resolver las contradicciones; pero los prejuicios y estigmas continúan si no se interviene a partir de sus causas más profundas. Por tal razón se propone descubrir la manifestación profunda del conflicto para llegar a sus raíces y transformarlo.

Entonces, resolver un conflicto significa: identificar cuál fue la causa inmediata de una situación. Una posible respuesta se la conoce como solución dialogada del conflicto. Cuando los actores involucrados presentan propuestas para resolver el conflicto. Por más que no cambia la imagen del otro, ni mejoró la confianza (solo sirve para ese momento específico).

Se busca dar respuestas a corto plazo, aumentó la tensión, estallo un conflicto, se presenta una posible solución. Es necesario brindar una respuesta en el momento, pero cuando cambie el contexto nuevamente se puede agudizar el conflicto, pueden incorporarse más actores, debilitarse la confianza y que aumenten las malinterpretaciones de unos y otros. Entonces se observa que la respuesta dada en un principio pudo haber sido insuficiente para este nuevo escenario.

## **La resolución impuesta**

La resolución impuesta "no dialogada" elabora respuestas unidireccionales y unipersonales, el que toma decisiones por otros. Las partes serían tomadas como "objetos pasivos".

La resolución de conflictos impuesta puede ser propuesta desde afuera de las partes o por una de las partes involucradas a través de amenazas o por una decisión tomada a partir del poder que se detenta a partir del nivel jerárquico. Se dice qué hacer, sin tener en cuenta la opinión de los actores y el nivel de conformidad a partir de la solución decrece.

Al imponer una solución en forma unilateral, sin tener en cuenta los intereses de los involucrados, ya sea por falta de tiempo o porque se considera que está bien intervenir en la situación de esa forma, que ya es tiempo de tomar una decisión. Por más que estemos limitando el potencial de respuesta del otro, a partir de esta idea se considera que hay temas que son negociables y otros que no lo son.

Cuando en la resolución de conflictos interviene alguien de afuera. Se produce cuando las propuestas autónomas de los actores no se pueden desarrollar, debido a que no están dadas las condiciones, por falta de confianza, o porque no se acostumbra a hacerlos de otra manera.

Se pasa a una resolución impuesta del conflicto. Disminuyen las pretensiones de las partes, saben que lo que pueden obtener es menos de lo que esperaban y aceptan las propuestas de alguien de afuera del conflicto. Lo tomas o lo dejas, el peor escenario es dejarlo.

Una solución impuesta a las partes es brindada en forma unilateral. Quien la da, no toma en cuenta las opiniones ni intereses de las partes involucradas. Él es el que sabe, ya se perdió mucho tiempo y es la costumbre hacerlo de esta manera. Un ejemplo práctico para la educación se da cuando se proponen en forma reiterada (por momentos se abusa de este recurso) y se sanciona una y otra vez a un estudiante como recurso. No como último recurso, previo a un diálogo o un seguimiento del caso.

## **¿Cómo se llevan a la práctica este modelo de intervención?**

La resolución en la práctica hace énfasis en lo que sucedió, en el acontecimiento, cuando detonó el asunto, se elaboran respuestas de solución en forma unilateral sin tener en cuenta en muchos casos la opinión de las partes.

Una doble modalidad:

Por ejemplo, un docente interviene en un conflicto entre estudiantes, escucha las versiones y propone una solución; responde al mismo dando respuesta a una de las partes que se sintió agraviada, sancionando a quien el define como culpable.

Otro ejemplo se da cuando las personas involucradas en forma directa buscan resolverlo sin que intervenga alguien de afuera. Y por lo general plantean soluciones a partir de las posiciones más cerradas sin tomar en cuenta a los otros actores.

En este enfoque identificamos respuestas que se dan a partir de las posiciones más cerradas, en ocasiones y por falta de tiempo se dan en forma rápida; por otra parte este enfoque de intervención no ahonda en la que las partes en conflicto generen una confianza recíproca que les permita intercambiar ideas y se observa que en la mayoría de casos las partes quedan poco satisfechas con las respuestas obtenidas.

Resultado: tendencia a promover ideas contrapuestas, acusaciones mutuas que hacen que siga primando la desconfianza, busca resultados cortoplacistas, respuestas de solución impuestas si no se avanza.

En muchos casos no hay tiempo para trabajar temas de interacción futura entre los involucrados, o integración posterior a estas instancias.

### **Resolución dialogada del conflicto**

Las partes en conflicto proponen soluciones, pero sigue el desacuerdo. Puede ser que acepten que intervenga alguien que sugiere ideas que las partes tienen que aceptar, esto es mejor que otras propuestas, aunque bajan sus expectativas y redefinen sus objetivos a partir de un acuerdo realista y menos pretencioso. Redefinir los objetivos significa aceptar que no se puede obtener todo lo que querían. La satisfacción decrece, pero es aceptable.

Resolución: el facilitador presenta diversas alternativas para que puedan escoger. Les ayuda a decidir en que pueden ceder, pero ambos no alcanzan todo lo que se proponen, bajan las expectativas.

### **Transformación de conflictos:**

Hablamos de transformación de conflictos cuando transformamos las contradicciones más arraigadas, se da un cambio de actitud de las partes involucradas al reconocer el planteo de la otra parte que se permite la dinámica de ir encontrando puntos en común al construir algo distinto con el otro para el futuro. Se intenta promover el intercambio de ideas entre las partes, para que juntos busquen a partir del diálogo una alternativa al conflicto.

La propuesta consiste en buscar un cambio de actitud de las partes involucradas en el conflicto a partir del reconocimiento de los intereses y necesidades del otro. El método utilizado es ir a las causas profundas y se da prioridad a los objetivos compatibles de las partes en donde se busca trabajar a partir de los puntos en común.

Este enfoque propone estimular el desarrollo del potencial de los actores ante un conflicto, revalorización de cada uno y aumentar la autoestima y el interés de fondo pasa por construir una estructura menos contradictoria. Es así que entendemos por transformación de conflictos al proceso que nos lleva a abordarlos hasta llegar a descubrir las causas profundas que lo originaron.

La Transformación: nos planteamos la siguiente pregunta estratégica: ¿Cómo pasamos de la situación problema al cambio deseado?

En este modelo se comienza a identificar al conflicto como una oportunidad de aprendizaje: en la que se incluye y comprende al otro y que a la vez podemos participar en la toma de decisiones y es así que consideramos que el aprendizaje generado durante el proceso de análisis e intervención es tan importante como las soluciones alcanzadas.

Desde el enfoque de la transformación de conflictos aumenta el nivel de satisfacción de las partes debido a que fueron ellas en forma autónoma que elaboraron las respuestas y pudieron cambiar la percepción del mismo y aumento la confianza en el otro, identificando la contradicción como motor de cambio.

## **Diferencias entre resolver y transformar**

Mientras que en el primer modelo se elaboran respuestas a corto plazo, prácticas y rápidas, en el que se define una solución a mediano plazo a partir del intercambio de ideas y percepciones de las personas, importa el proceso de construcción y confianza.

Una dificultad que existe en la actualidad: el segundo modelo no es sencillo de aplicar ya que no obtiene resultados inmediatos y cuando esto sucede suele recibir más críticas que el primer enfoque. A las partes siempre le cuesta construir algo con el otro, debido a la fuerte desconfianza existente.

### **La propuesta intermedia o modelo de resolver-transformar:**

Se extiende con visibilidad en la educación en la actualidad. Es la alternativa a estos dos enfoques y toma ideas de ambas propuestas, en el que se pueden ir resolviendo distintas contradicciones e ir a la vez construyendo algunas alternativas a partir de lo que expresan querer las partes.

La visión compartida es la más extendida e influye para esto la falta de tiempo y cantidad de situaciones a solucionar. Por otra parte, que se quiera ir a las raíces va a depender del compromiso que tengan los actores que intervengan en los conflictos y su legitimidad, y del apoyo que tengan del resto del equipo y de la importancia de estos temas dentro del proyecto de centro. Es así que el rol de la dirección de cada centro y el impulso que demuestren los referentes más comprometidos y respetados de cada lugar será fundamental a la hora de desarrollarla para motivar al resto de actores.

Desafíos: o le damos participación a las personas o se inhibe su potencial de transformación autónomo. Si por momentos la desconfianza aumenta, es importante que alguien más pueda facilitar el diálogo, pero imponer una solución por otros sería el último recurso que en este trabajo se promueve.

### **Esta es la gran interrogante para la educación actual en Uruguay: ¿se podrá construir con otros respuestas alternativas a los conflictos?**

En qué medida cada persona que atraviesa un conflicto es capaz de construir algo alternativo con el otro, y si es así, ¿cómo podemos apoyar ese proceso de reconocimiento mutuo y elaboración conjunta?

No siempre se puede construir algo alternativo al conflicto con el que piensa distinto, por falta de confianza, por desinterés, por no haber desarrollado antes estas experiencias y porque no es el estilo de búsqueda de soluciones que se han practicado ni promovido.

**Estrategia alternativa:** elaborar ambas respuesta a la vez. Se brindan respuestas aquí y ahora, en donde todas las partes comprenden que alguna respuesta se construye, aumenta la confianza y se cree en este proceso de intervención y se piensan soluciones a mediano y largo plazo como propuesta transformadora que analiza la raíz del asunto, sus causas profundas. Entonces obtendremos respuestas a nivel coyuntural y se atenderá el aspecto sintomático. Transformación del conflicto y se piensa en varios escenarios a la vez.

## **Conclusión**

En la resolución de conflicto se busca un resultado concreto: la solución, debido a que el tiempo apremia. Y en consecuencia, este método sirve para para que las partes continúen interactuando a corto plazo.

Sin embargo el enfoque de transformación de conflictos, que es el que se prefiere para intervenir en situaciones más complejas, estimula a que todos los actores involucrados expresen sus puntos de vista y que puedan construir alternativas al conflicto (se necesita tiempo, perseverancia y que la confianza entre

las partes vaya aumentando. Es una propuesta que promueve la autonomía y se reconozcan como actores válidos para desarrollar estrategias alternativas de transformación.

Si utilizamos la metáfora de recorrer caminos, podremos decir que en el camino de la resolución van a aparecer varias señales por dónde circular y se va a cronometrar el tiempo para llegar a una meta concreta y a corto plazo. En el camino de la transformación, no interesa tanto la señalización de por dónde ir, sino que existan mojones en el camino en los que las personas puedan reunirse y quieran construir algo en común (bien puede ser otros caminos).

El objetivo para ambas propuestas es la de seguir construyendo caminos por donde transitar y cuantos más se construyan mayor posibilidad existirá de reconocer que fue una labor en conjunto.

No hacer nada, dejamos que todo siga como esta, puede empeorar o que se diluya.

## Síntesis

Transformar conflictos

Resolver conflictos

..... Nivel de autonomía, aprendizaje y conciencia va en aumento

Solución en forma impuesta del conflicto

No hacer nada, dejarlo como está

Aumenta el nivel de dependencia y decrece la confianza.

## Tercera parte

¿Qué conflictos se manifiestan con mayor frecuencia en la educación del Uruguay?

### **Introducción**

En este capítulo se analizarán las características de los conflictos, cómo son percibidos por los estudiantes, docentes y equipos de Dirección y las posibles respuestas. Para ello es necesario describir cuáles son las limitantes que influyen en las soluciones que se definen y por qué en ocasiones no se avanza.

Es así que podemos concebir las situaciones como estructuras complejas a las que se responde imponiendo una solución o a través del diálogo y la búsqueda de alternativas.

Ante diverso tipo de conflictos varía la forma de percibir y manifestar una actitud. Se responde en forma intransigente cuando los actores se sienten frustrados y como consecuencia tienden a no reconocer el planteo opuesto.

Es difícil desprenderse de lo que sienten y muchas veces quedan atrapados en una posición inflexible argumentando a partir de las diferencias. Estos elementos condicionan el análisis del conflicto.

### **Cómo percibe el conflicto el docente**

¿Cómo perciben los conflictos? Se vivencia como una frustración, sienten que se naturaliza el conflicto. La frustración aparece cuando se impone una razón y prevalece una verdad única.

La frustración se da cuando una persona percibe que sus creencias, códigos y objetivos se contraponen con las de los demás.

En varias ocasiones se presentan situaciones en donde la decisión tomada no se comparte, esto hace que se debilite la confianza.

En escenarios complejos está muy extendida la idea de imponer una solución en forma unilateral y sin embargo, las respuestas que tienen que ver con la búsqueda de soluciones en forma dialogada no parecen tan extendidas.

Una solución impuesta se efectiviza sin tener en cuenta los intereses de los involucrados, ya sea por falta de tiempo o porque se considera que está bien intervenir en la situación de esa forma, que ya es tiempo de tomar una decisión.

El conflicto entre referentes educativos se presenta cuando interactúan varios actores con objetivos contrapuestos y se dan múltiples maneras de percibir los hechos y a las personas. A esto se le suma ideas preconcebidas y prejuicios que traen como consecuencia el descreimiento de que esta situación en un futuro pueda cambiar. Las experiencias de solución no son muy alentadoras para querer buscar alternativas con el otro.

Los referentes se sienten desautorizados y desvalorizados. Los planteos de solución en ocasiones no son directos y esto genera interpretaciones difusas.

La tensión que provoca el conflicto distorsiona la imagen o percepción que se tiene de los otros. En la interacción priman la actitud de confrontar: "la culpa la tiene el otro", y se dan malentendidos en la comunicación.

Es necesario que se den condiciones adecuadas en donde no se debilite la percepción del otro para un abordaje en conjunto de la solución y se prevenga la escalada del conflicto.

### **Estudiantes y referentes educativos**

Entre estos dos grupos de actores al principio de todo conflicto aparece la pérdida de confianza, lo que lleva al malestar con la situación y empeora la imagen que se tiene del otro.

Cuando aumenta la tensión se reiteran conceptos preconcebidos, se culpabiliza y se dan actitudes explícitas de rechazo.

Si la situación se torna compleja, se puede llegar a insultos u otras acciones.

¿Cuándo una mirada puede causar un conflicto?: Expresiones, gestos, actitudes que separan, apartan o que unen.

Si va acompañada de prejuicios, estigmas, se puede llegar a una situación compleja, como en el caso que se describe a continuación:

*Mi nombre es Jessica y estoy en tercer año. Hay profesores que me caen bien, otros no, parece que no tienen ganas de venir a dar clase. Es cierto que entregamos la hoja un poco arrugada de nuestro grupo al profesor. Este no la aceptó y la devolvió. Ninguno del grupo se paró a recibirla. Algunos hicieron que no con la cabeza. El profesor quedó expuesto ante todo el grupo, otros en ese momento hicieron ruidos: "uuuuuu". Luego de escuchar esto, el profesor se acercó a nuestro grupo y nos dijo que teníamos que hacer el trabajo otro día. Él dice que siempre le hacen que la clase se transforme en un campo de batalla. El contra todos.*

*Jesica: para mí, ninguno de los dos actuamos bien.*

En esta situación se identifica que el significado de entregar la hoja y de la expresión corporal de los estudiantes y del docente tiene varios significados y son percibidos de distinta manera. Este docente cree que todos los estudiantes van a responder de la misma forma y es necesario descubrir los matices, los diferentes significados que se le da a cada situación.

Las expectativas, los códigos y formas de percibir el comportamiento del otro hay que traducirlo, adaptarlo a cada circunstancia específica. Hoy en día se enfrentan los adultos a un planteo mucho mayor de posibilidades de interpretación de expresiones, formas de actuar y la norma es cuestionada con mayor rigurosidad por los estudiantes de lo que lo era antes.

Cuando el análisis es lineal y se construye la definición del conflicto a partir de un acontecimiento puntual (causa-efecto), se puede afirmar que priman los prejuicios y las culpas de unos a otros. Una de las respuestas que se identifica con mayor frecuencia por parte de los adultos a partir de esta construcción lineal es la sanción.

A partir del estilo de resolución impuesta el potencial de trabajo referente educativo-estudiante se debilita, debido a que no se promueve el análisis del conflicto como instancia de intercambio ni aprendizaje. Al no privilegiar el diálogo ni el intercambio las decisiones que argumentan hay que tomar aquí y ahora se realizan en forma unilateral y como una de las partes queda sin lugar a tomar parte de la decisión, este factor es clave al momento de entender por qué cuesta tanto respetar los acuerdos. Si bien es preciso aclarar que no todos los referentes (adultos) ponen en práctica esta modalidad.

La sanción como único recurso, no es lo mismo que la sanción como recurso y el diálogo como propuesta de solución al conflicto.

La interacción supone construir con el otro, debatir, estimular, conocer y escuchar en forma activa la expresión de los estudiantes: "estoy acá, no solo por lo que hice, también lo quiero expresar en palabras".

Analizar el conflicto es brindar esta oportunidad, quizás única entre referentes y estudiantes. En varias ocasiones se entiende que al principio se pasa por todo este proceso de debate e intercambio de miradas, y luego se sanciona. Esta estrategia también constituye una alternativa al primer planteo.

Las respuestas alternativas como estrategia no aparecen, resultan marginales, por falta de tiempo, confianza, o formación en estos temas. Es primordial poder comenzar a experimentar otras herramientas. Con respecto a las actitudes de los estudiantes en la actualidad, es interesante elaborar respuestas que respondan a las dinámicas que se producen en la actualidad.

Una respuesta alternativa:

Es necesario apostar por dedicar tiempo al análisis del conflicto "ponerlo arriba de la mesa" y desarrollar las herramientas para ser exhaustivos en el mismo antes de intervenir. Por el contrario se observa que se pasa en forma inmediata a la intervención.

### **Caracterización de las situaciones más habituales de conflicto entre estudiantes:**

Sin opción a intercambiar puntos de vista en forma dialogada el estudiante en el conflicto se manifiesta con mayor frecuencia a partir de una actitud que busca confrontar al otro, sumisa o evasiva, y de esta manera queda a un lado el enfoque del conflicto desde una actitud colaborativa que busca comprender al otro, aún en las diferencias.

En varias ocasiones aparece un código muy arraigado que se expresa de la siguiente manera: "si se meten conmigo, si me miran mal, yo no me voy a dejar pasar por arriba", que se expresa en la creencia de querer ganar popularidad, "nunca nadie se mete a separar una pelea, por qué tengo que ser yo", comenta una estudiante.

El conflicto entre pares no solo está vinculado a las agresiones, por momentos se normalizan los insultos y se dan situaciones de maltrato y cuando alguien pretende imponerse al otro se da a través de amenazas o por la fuerza.

Se destacan estilos de comportamiento que provocan la reacción en el otro, lo que lleva a disturbios y peleas, o a no responder y evadir la confrontación y al aislamiento (se da la dualidad de víctima-victimario, estudiantes que reconocen haber sido agredidos y ahora ser agresores).

En la mayoría de situaciones se llega a soluciones a partir de la imposición por la fuerza o por amenazas, que inciden directamente en la baja autoestima y en la percepción del otro se construye en forma negativa a partir de estigmas y prejuicios.

## Un marco práctico para analizar cómo se da el conflicto: el paso previo antes de la intervención

### **Etapas**

**El pre conflicto**, o conflicto latente: varía la forma de percibir la situación a partir del nivel de conciencia de cada actor.

Aparecen las primeras percepciones y actitudes a partir de pequeños incidentes que llevan a las personas a incomodar. La incomodidad es la sensación de que algo anda mal, pero no se puede comprender que es lo que no funciona bien. Cuando surgen en forma reiterada incidentes menores se pueden convertir en un posible conflicto, ya que pueden adquirir proporciones mayores (Cornelius y Faire).

Al comienzo los actores involucrados pueden percibir como que algo anda mal, aparecen las burlas, molestias constantes en pasillos, ruidos en clase con el motivo de interrumpirla, puede ser con el objetivo de llamar la atención, las personas perciben esa incomodidad, es la sensación de que algo va a acontecer, entre adultos la idea de que uno no es tenido en cuenta para resolver una situación, o su opinión con respecto a tal tema no es consultada.

**La confrontación** se da a nivel manifiesto. Aumenta la conciencia de los actores acerca de la situación que vivencian y aparece la conducta al reconocer que existen metas incompatibles.

De los incidentes menores surgen actitudes intransigentes y se da la imposición de ideas, los malentendidos, los comportamientos no cooperativos entre el profesorado, la comunicación entre los docentes y estudiantes es deficiente y las partes interpretan los discursos y códigos de distinta manera, se acusan y comienzan a surgir rencores. Cuando aumenta la tensión se producen enfrentamientos físicos, gritos e insultos, se dan comportamientos destructivos durante la clase, en pasillos y patios y se comienza a confrontar opiniones en forma reiterada; aparecen los prejuicios y la imagen del otro se comienza a debilitar. Es entonces que sí identificamos que en la interacción priman la actitud de confrontar y se percibe la imagen del otro como enemigo.

**La escalada del conflicto:** aumenta la intensidad del antagonismo y la desconfianza de las partes, por lo que se pasa de posiciones suaves a expresiones de intolerancia, en la medida en que invierten más recursos para obtener lo que quieren a todo precio y se identifica que por tal razón las partes se involucran con mayor intensidad en el conflicto.

Aumenta la tensión y a partir de esta se distorsiona la imagen y percepción que se tiene de los otros y de las acciones que llevan a cabo. Se dan situaciones confusas, priman los malentendidos y las suposiciones falsas; se miente con tal de no ser castigado.

En esta etapa de confrontación cerrada, la frustración lleva a no poder sentarse con los otros a hablar ni tampoco a intercambiar ideas y de esta manera aumentan los resentimientos.

Se produce la Escalada del conflicto en el que se intensifica la desconfianza entre las partes.

**La polarización del conflicto:** la postura de uno de los grupos se define a partir de que todo lo negativo y malo está en el otro lado: la culpa la tiene el otro.

**La crisis:** se dan eventos inmediatos o acciones sorprendidas que se manifiestan a través de hechos de violencia directa. Es la etapa del conflicto en donde se naturaliza la violencia: "acá siempre es así, no me llama la atención" y en consecuencia se legitiman respuestas violentas: «como ellos responden de esa forma, está bien que ustedes actúen igual». Estamos en presencia de conflictos que no se resuelven y en los que sobresalen actitudes que se expresan a partir de la desconfianza extrema. Durante este enquistamiento se desperdician los recursos y el desgaste de energía de las partes lleva a procesos a largo plazo, en donde son pocos los actores que quieren o pueden hacer algo para encauzarlo. Es la confrontación abierta, la cima del conflicto violento.

## Síntesis de las etapas del conflicto:

¿Que contribuye a que se cree más tensión y se agudice el conflicto?. La Escalada del conflicto, a continuación presentaremos como prevenirla:

### **Durante la primera etapa de confrontación**

Tanto los adultos como los estudiantes exponen sus diferencias, discuten, hay tensión e incomodidad en la comunicación a través de endurecimiento del lenguaje. Las partes entienden que existen diversas dificultades para avanzar.

### **Luego aparece la etapa de Polarización del conflicto**

En esta etapa se percibe que aumentan las dificultades para intervenir en el conflicto y se considera que va a llevar más tiempo acercar a las partes. Se consolida y refuerza la identidad de una de las partes en detrimento de la otra.

### **Etapas de escalada del conflicto**

Aumenta la tensión y la desconfianza hacia la otra parte, se argumenta a partir de estereotipos y se prejuzga al otro y se estigmatiza sus actitudes.

Y que a su vez esto permite no ingresar en diálogo, se distancian, la expresión de códigos excluyentes, que contribuyen a la incertidumbre de qué hacer ante una situación compleja y surgen las amenazas, toma de decisiones en forma arbitraria o la forma en que se intenta resolver el conflicto es impuesta.

### **Crisis**

A partir de construcciones rígidas de amigo-enemigo, aumentan las interpretaciones negativas y la desconfianza puede llevar a la manifestación de la agresión física. Sin reconocer al otro como interlocutor válido. En estas instancias se produce la exclusión, las partes no dialogan, aparecen amenazas concretas y ultimátum. Desconfianza total, señales de debilitamiento de la relación, puede llevar a darse la destrucción limitada que convierte al enemigo en objeto de agresión física.

En la etapa de la crisis se da el desequilibrio de poder en forma manifiesta: se impone al otro una solución, lo que no hace otra cosa que inspirar la imagen del otro como enemigo.

## **Conclusión**

Algunas respuestas desde la institución: el sentido de pertenencia de todos los actores que la conforman, así también como la cercanía intergeneracional, la legitimidad y credibilidad de los referentes adultos, son elementos a tener en cuenta para interactuar y buscar posibles soluciones a los conflictos educativos.

El sentirse parte ayuda a consolidar esta estrategia, el sentirse apartado debilita notoriamente esta posibilidad. La participación como fórmula en la toma de decisiones lleva al compromiso y a identificar el conflicto como algo natural a todos y que se puede resolver en forma dialogada. Si se logra que cambien la percepción negativa del otro, puede el conflicto ser un motor de aprendizaje. El conflicto por sí mismo no es positivo ni negativo, sino la forma en que intervenimos en él, imponiendo soluciones o elaborando respuestas con otros.

Se necesita desarrollar estrategias pertinentes y adecuadas para cada una de las etapas de los conflictos. El trabajo argumenta que cuanto antes se interviene mejorará la posibilidad de identificar más confianza, reconocimiento de las partes y posibilidad de fomentar ideas en común. Esta es la propuesta de prevención de la escalada del conflicto.

Propuesta alternativa: no intentar ganar o querer imponer una razón por la fuerza, al legitimar una verdad en detrimento de otra, por el contrario, la propuesta consiste en aumentar las oportunidades para construir alternativas de solución con el otro.

## Cuarta parte

### Situaciones prácticas:

Las estrategias alternativas de transformación en conflictos educativos aludirían a las prácticas innovadoras que desarticulando las posturas rígidas y de aislamiento y al conectar lo que está desconectado promueven el desarrollo al abrir caminos de integración a los distintos actores del escenario educativo.

Las estrategias que se expondrán a título de ejemplo pretenden dar herramientas para aplicar a muchas otras situaciones de conflicto educativo que se tipifican y que por lo tanto no están cerradas a una sola situación de análisis.

### SITUACIÓN 1 Facilitación y solución dialogada

#### **El conflicto**

En la búsqueda de alcanzar sus objetivos una docente prefiere seguir avanzando en el programa y no dar la palabra a los estudiantes para que no se generen debates. Un estudiante critica este método de disertación poco participativo, e interrumpe la clase con preguntas molestas. Ambos perciben que sus objetivos son incompatibles y se obstaculizan entre sí. (Tomamos la situación del primer capítulo).

Los cuestionamientos continúan y la docente siente que se distorsiona más y más la clase y el clima de respeto se ve deteriorado. Varios estudiantes quieren continuar escuchando la clase y le piden al joven que ya pare, pero este se ve alentado por otros y continúa.

#### **Análisis del conflicto**

Comenzaremos definiendo a los actores involucrados y cómo les ha afectado el conflicto y cómo se perciben unos a otros, también cómo se comunican y el poder que existe en la relación, quién le habla a quién, de qué manera manejan los discursos y se toman las decisiones. Luego será necesario conocer cómo definen sus objetivos y cuál es la contradicción que identifican.

Para ello será necesario desarrollar la siguiente herramienta de análisis:

#### **Construcción del mapa del conflicto**

Es una herramienta que nos permite analizar conflictos educativos e identificar cuáles son las contradicciones que limitan la obtención de los objetivos de los actores involucrados -este mapa será nuestra guía para desarrollar estrategias de transformación-.

**Primero nos preguntamos acerca de lo que sucedió:** cada actor cuenta la versión de los hechos desde su punto de vista -es probable que difieran las versiones de lo sucedido-. La confrontación abierta se produce cuando discuten la docente y el estudiante.

**Luego nos preguntamos: ¿Qué es lo que quiere cada persona, por qué quiere alcanzar ese objetivo y qué se propone para lograrlo?**

La docente: "Quiero que los estudiantes aprendan y en este caos es imposible, y es injusto que por uno se desperdicie la clase". El objetivo que se propone la docente implica algo deseado, enseñar en un clima de respeto, ella dirige la clase e indica quién habla y cuándo. El estudiante sin embargo propone: "Quiero que se nos reconozca, y se nos de la palabra a todos (más repartida). La clase se hace monótona, siempre habla ella y cuando algunos preguntamos nada, se nos ignora, dice que tenemos que continuar".

#### **Concepto clave: objetivos**

Necesitamos un concepto para objetivos, algo que deseamos alcanzar y que está vinculado a un interés, Nos referimos a ellos como intereses, y a los objetivos conscientemente asumidos como valores. Quiero que todos respeten la clase. Quiero que se me reconozca.

#### **Concepto clave: objetivos incompatibles, la contradicción**

Ambos perciben que hay algo que obstaculiza el logro de sus objetivos, no se sienten satisfechos debido a que no pueden obtener lo que quieren y están convencidos que parten de una propuesta legítima.

Alguien quiere obtener algo, no importa cómo, quizás pasando por encima del otro o limitando su propuesta. Podemos afirmar que comienza a desplegarse un conflicto, identificamos que algo se interpone en el camino de lo que una persona desea obtener. A esta incompatibilidad la llamaremos contradicción: ambos se sienten frustrados, ya que fracasan en el intento de desarrollar su propuesta.

**Concepto clave: contradicción.** Propuestas antagónicas que no permiten avanzar, enfoques que son incompatibles y chocan entre sí-. Algo se interpone en el camino de alguien, o en su propuesta, ya sea otra propuesta discordante.

Síntesis: identificamos a los principales actores involucrados y cómo perciben la situación, luego nos preguntamos acerca de lo que quieren obtener y cuál es la contradicción. Con estos tres elementos estamos en condiciones de comenzar a definir un conflicto educativo.

#### **Análisis de las Percepciones:**

La docente se siente frustrada ya que percibe que no puede avanzar y fracasa en especial con un estudiante que la fastidia. Percibe que le cuestiona sus clases y su conocimiento. La docente se ve amenazada si predomina la intranquilidad.

El estudiante se siente aburrido, los temas que podrían ser tratados de otra manera, siempre hablan los mismos, "el resto no existimos".

Las ideas preconcebidas que tienen las partes unas de otras, que se expresan a través de frases: siempre interrumpe y molesta al resto de estudiantes que quieren ser de otra forma, por eso tiene esa actitud

negativa. O ella siempre quiere decirnos qué hacer, cuándo hablar y cuando callar, nunca nos escucha, ni sabe nuestros nombres.

Pasar a la etapa latente (la percepción), lo que sentimos y pensamos de la situación, y así llegamos a analizar cómo influye el conflicto a nivel personal (en las emociones, en la autoestima), a nivel relacional (en la forma de comunicarse), y más profundo cómo influye a nivel estructural (cómo toman las decisiones) y cultural (a partir de sus creencias y costumbres).

Argumenta el joven que llama la atención porque el tema podría ser tratado de otra manera. Ambas propuestas son legítimas, la forma en que el estudiante se manifiesta (opinamos que no), podría buscar otra forma alternativa, al igual que la forma que tiene el docente de darle la palabra solo a un grupo con el objetivo de avanzar.

Como vemos aumentan las percepciones, los objetivos y se complejiza el conflicto (y aún no hemos analizado los objetivos de los otros estudiantes). Más actores, más objetivos, contradicciones entre la interacción de unos con otros.

**Síntesis:** el mapa se elabora teniendo en cuenta quienes son los actores involucrados, cómo perciben y cómo les afecta el conflicto, qué objetivos tienen y definiendo cuál es la contradicción existente.

La confrontación: definimos que la confrontación es de forma y contenido. De forma: lo observable, no se le da la palabra pero igual interrumpe; de contenido: es subjetiva, está en estado latente, el estudiante interpreta que es poco interesante como enseña y se aburre. Así, una contradicción puede vivirse como una frustración, en la cual un objetivo está siendo bloqueado por algo: podemos decir que el estudiante fue acumulado toda una carga negativa y la forma de expresar esa disconformidad se manifiesta en forma hostil hacia el otro, interrumpiendo la clase y molestando al docente con preguntas que lo acusan de poner en duda su conocimiento.

Conflicto, llevarlo a esta situación. Si a los objetivos o la forma en querer alcanzarlos es incompatible a estas se añaden percepciones cargadas de prejuicios y estereotipos que persisten en el tiempo y que contribuyen a profundizar las divergencias a partir de posturas antagónicas es entonces que podremos decir que estamos ante un conflicto educativo.

Pero que sucede si las partes involucradas se resisten a querer buscar alternativas una de solución.

### **¿Por qué es necesario intervenir, qué se quiere transformar?**

Propuesta de transformación: estimular el diálogo entre los actores que sostienen enfoques disímiles y para ello se precisa reconocer al otro sin imponer respuestas preconcebidas.

Por ahora, las partes no están preparadas para buscar soluciones en forma autónoma. La situación continúa empeorando y la docente no encuentra respuestas para trabajar con este joven. Dialoga con otra docente en quien confía y que también tiene buen vínculo con el estudiante. Y le propone comenzar a dialogar con ambos para que mejore la comunicación –ambos están de acuerdo–.

La docente que interviene en esta situación va a desarrollar el rol de “Facilitadora”. Se propone mejorar la comunicación, cambiar la percepción negativa que se tiene del conflicto y de la otra parte. Y el desafío es que las partes busquen puntos en común y reforzar las coincidencias.

**Un facilitador** es un actor que no está involucrado en un conflicto e interviene con el objetivo de promover el diálogo y estimular a las partes para que puedan identificar puntos en común. Dialoga con cada actor por separado, ya que persiste la desconfianza entre ellos y como se trata de docente y estudiante (no es pertinente hacer una mediación, en el capítulo de Mediación se argumenta por qué).

## **Características del facilitador**

La facilitadora no da recetas ni explica cómo se solucionará el conflicto. Invita a las partes a ampliar sus perspectivas del asunto, a que identifiquen algunos puntos de coincidencia entre sí y las motiva a que puedan hacer sus propuestas de solución. Si aún identifica que no se avanza puede sugerir algunos puntos que comprenda que son relevantes para continuar.

Uno de los objetivos que se traza es que las partes eviten la confrontación directa, que puedan dialogar y que elaboren respuestas concretas. Y para ello se propone preparar a las partes para que en un futuro puedan intercambiar sus ideas en un escenario en el que prima la confianza.

El primer objetivo es que puedan reconocer que forman parte de un conflicto y para evitar la confrontación directa y prevenir que escale (aumente la tensión) el conflicto se propone construir un escenario en donde las partes se reconozcan como actores válidos que forman parte del conflicto y que pueden buscar soluciones al mismo. Soluciones en forma unilateral serán difícil de llegar a acuerdos (si se impone una observación o sanción, el proceso de solución será unilateral y directo, no es una respuesta alternativa de transformación, se puede dar, no ocultamos que se quiera dar, pero no sirve para analizar como estrategia alternativa), si alguien desde afuera impone una respuesta las partes no aprenden a buscar soluciones y va a disminuir el grado de satisfacción de lo que buscaban, lo mejor es trabajar el conflicto.

## **¿Qué estrategias de transformación desarrolla el Facilitador?**

Las estrategias a desarrollar serían, a) el reconocimiento del otro, b) las perspectivas múltiples y narrativas en común y, c) el enfoque a futuro: reforzar coincidencias.

### **a. El facilitador define un escenario a construir a partir del reconocimiento del otro.**

**Interacción:** el efecto que uno tiene sobre el otro en forma circular, yo modifico algo que a la vez produce otra modificación, meterse en el pellejo de la interacción. Interacción, Cavidad en donde el adolescente se instala, descubre al otro y se ve a él mismo y se define tomando decisiones.

Construir significa, elaborar algo en plural con otros, construir una solución aceptable y que se ajuste a las necesidades de las partes.

Creatividad para dar respuestas de solución puede ser interesante, pero más importante es desarrollar la creatividad para hacer que las partes se reconozcan y quieran elaborar soluciones juntos.

¿Cómo hacer para que las partes quieran elaborar algo en común? Pero qué sucede cuando en gran parte de los conflictos lo primero que se distorsiona es la percepción que las personas tienen entre sí, que por lo general es negativa.

El facilitador incide en la construcción que realizamos del otro al rescatar los aspectos positivos y a partir de ahí estimula el reconocimiento del otro. Se pregunta acerca de cómo construir un escenario de reconocimiento.

Para transformar un conflicto hay que convencer a las partes de que construyan en plural, y para ello hay que desarrollar la creatividad, tanto en la respuesta alternativa de solución, como también en motivarlos para que crean que pueden trabajar junto a otros y plantear las intenciones de querer solucionar la situación.

### **Perspectivas y narrativas múltiples. La propuesta de los ángulos**

El facilitador propone mirar las cosas desde el punto de vista alternativo a la forma rígida de pensar, les propone que se detengan y miren varios puntos de interés. Dialoga para que los actores involucrados

aprendan a mirar desde distintas perspectivas (ángulos) y esto debilita el enfoque de percibir la situación como única (se debilita el enfoque unidireccional, que imprime a la situación definiciones lineales: hizo eso, entonces yo hice esto otro). La propuesta consiste en crear nuevas perspectivas y en forma creativa buscar lo alternativo. No fijas la atención en un solo punto, (Nota: Dante Alighieri. Divina Comedia), de aquí viene la propuesta de los ángulos.

Los ayudará a que puedan descubrir las narrativas múltiples a partir del respeto de distintos códigos, creencias y costumbres que se encuentran fuertemente arraigadas en cada persona y habilita a pensar en las narrativas en plural reforzando aquellos puntos en los que sí coinciden.

Para ello necesitamos que las partes puedan ir construyendo respuestas flexibles y eventuales, para que no solo se queden en las ideas antagónicas. Al principio necesitamos reducir todo a lo más sencillo para poder volver a comprender como construye cada parte lo que quiere.

### **Respuestas múltiples y las verdades intersubjetivas.**

Es necesario promover respuestas múltiples que aborden los conflictos desde un enfoque multidimensional y el diálogo intersubjetivo que promueve pensar en verdades, rescatando la idea de diversidad.

El gran problema de una cultura homogénea es que no acepta la diversidad y además se siente respaldada por respuestas únicas, abrir habilitar nuevos enfoques y percepciones acerca de cómo cada uno experimenta el conflicto es el gran desafío de los facilitadores.

Reconocer al otro, es reconocer que existen intereses y expectativas distintas. Recordemos el peso que tienen los códigos, las creencias, las costumbres y los valores, fuertemente arraigados, que surgen y se fortalecen en una cultura homogénea, necesita ser respaldada por respuestas únicas, que privilegian la uniformidad. De esta forma, quedan excluidas las respuestas del otro, su reconocimiento y el proyecto de las respuestas múltiples.

**Las intersubjetividades:** Se construyen a partir del respeto y la aceptación de las distintas experiencias, lo que significa compartir nuestra subjetividad con los otros. Algunas dificultades para elaborar esa construcción estarían en el hábito de decidir por otros («Yo tengo la visión más exacta que tú»), las actitudes intransigentes, la desconfianza y descalificación del otro.

### **La estrategia del enfoque a futuro: reforzar las coincidencias**

Se identifican los puntos en los que coinciden y se producen ideas a partir de posibles soluciones por más sencillas que sean, para luego elaborar con mayor confianza posibles acuerdos sostenibles a mediano plazo.

El Facilitador estimula a las partes a que quieran buscar ideas de solución que se encuentran en el futuro y reformula el conflicto y hace énfasis en lo que se quiere. En varios casos identificamos que las personas centran su atención en lo que sucedió (pasado) y en la conducta (análisis): –“ella no da la palabra, y yo entonces me puse a molestar”. La alternativa es salir del pasado, ya que evoca todas las fricciones y recuerda los fracasos: –“vos tenés la culpa, molestás a todo el grupo” recuerda la docente, y el joven responde: –“y vos hablas sola, no sabés manejar la clase”.

La estrategia que utiliza el facilitador se da a través de diálogos abiertos, sin dejar de analizar el pasado (respetándolo, sin borrarlo) pero no quedándose ahí, invita a las partes a entrar en el futuro y a que definan acciones prácticas que puedan satisfacer lo que están buscando (sus expectativas).

El Facilitador identifica cuáles son los puntos en común que plantean las partes, para ello necesita tiempo, desarrollar la escucha activa y pedirle a las partes que formulen en forma breve y memorable lo que quieren. Con creatividad identificará los puntos en común y reforzará las coincidencias. Afirma la

facilitadora, no podemos ir al pasado ni permanecer en el análisis, tenemos que identificar el futuro y cómo lo van a llevar a la práctica.

Propuesta: salvar ambos a la vez puede ser demasiado ambicioso. Un método seguro es probablemente un paso de cada vez, del pasado al futuro, y del análisis a la práctica.

### **Conclusión**

El facilitador se pregunta cuál puede ser una solución dialogada, a priori a corto plazo para calmar los ánimos, para que en un futuro las partes se puedan sentarse a hablar. La propuesta práctica del facilitador es que las partes a su manera busquen soluciones y las estimula a que ellas a partir de su experiencia, su forma de decir las cosas y sus decisiones se sientan comprometidas en la búsqueda de alternativas creativas de transformación.

Somos conscientes que partimos de visiones encontradas pero que en algún punto pueden coincidir si desarrollamos la estrategia de reforzar las coincidencias en una dinámica compleja y original que define cada conflicto. Siempre vuelve a surgir la gran pregunta en cada intercambio: ¿cómo hacerlo, cómo cambiar la percepción que se tiene negativa del conflicto y de la otra parte por otra más justa y menos contradictoria? El desafío ahora es poder ir descubriendo estos caminos.

### **Concepto clave: transformación**

Solución dialogada y creativa, las partes son el motor, si se logra en forma autónoma y con otros aumentará el nivel de satisfacción. Desde el punto de vista de los objetivos personales la transformación estimula la autoestima; la persona emocionalmente analiza el conflicto y aprende a minimizar en lo posible sus efectos destructivos, hacia un resultado aceptable y sostenible.

### **¿Cómo se desarrolla el rol del facilitador en la práctica?**

El facilitador desarrolla actitudes asertivas. ¿Qué se entiende por asertividad? Intenta exponer su punto de vista de la situación sin provocar una actitud defensiva en la otra persona. Explica cómo ve las cosas en vez de decir qué deberían o no hacer los demás (Cornelius y Faire, 1995).

Las personas que cuentan con actitudes asertivas son claves para transformar conflictos en forma proactiva y las identificamos porque: desarrollan la escucha activa –y expresan sus puntos de vista, rescatan las ideas de otros en su propio discurso e integran distintas ideas en una propuesta de solución al conflicto.

Estrategia a seguir: estimula la orientación hacia la acción al realizar preguntas que puedan motivar a las personas a actuar. Respeta las diferencias de valores, estilo personal y puntos de vista (Adaptado de Cornelius y Faire, 1995).

Nota: ¿cómo convertir esta situación de conflicto en aprendizaje para las partes, y que puedan identificar y reconstruir la relación deteriorada entre sí?; la propuesta es desarrollar estrategias prácticas para transformar situaciones, no arrollar el potencial ni inhibir el potencial que tiene cada uno.

## **Segunda situación. Conflicto en el que participan los Docentes**

Se presenta la siguiente situación: Ana, que es docente llega a la adscripción con un estudiante y le dice a la adscrita: «Acá lo traigo, hagan algo, no lo quiero más en clase».

Una hora después, Verónica, otra docente le comenta a las adscriptas: «¡Cuántos jóvenes dando vuelta en los pasillos!, ¿no deberían estar en clase? ¡Nosotros los integramos y otros los pasan sacando, así es muy fácil!».

Mientras tanto, Ana le comenta a otro compañero, Yamandú: —Nos hacen perder el tiempo y caemos en una gran contradicción, dejamos de lado a los que vienen a estudiar y les dedicamos más tiempo a los que pasan molestando.

Yamandú: —La puesta de límites ahora resulta ser más confusa que nunca, unos afirman «debemos integrarlos», otros «no» y otros «que hagan lo que quieran», y así cada uno en su mundo. Parecemos islas.

Ana: — No perdamos más el tiempo, trabajemos con los que sí vienen a estudiar. ¿Querés que defina un buen límite?: o se adaptan o se van. Como decimos muchos: el resto no tienen futuro.

En ese momento ingresa a la sala Verónica, escucha esto último y le contesta:

—Afuera sí que no tienen futuro.

### **Análisis**

Hay que hacer algo ante esta situación. Nos encontramos en un escenario con tres posturas: dos que chocan entre sí con sus certezas que parecen ser irrefutables y dominan el accionar de quienes las sustentan y otra postura que desnuda un proyecto de centro de estudio guiado por la incertidumbre en relación a la puesta de límites.

Demanda una docente que siente que pierden el tiempo trabajando con alumnos que no lo merecen. Esta forma de encarar los problemas "tomando decisiones fáciles", es criticada por otra colega por la falta de responsabilidad. Ante estos enfoques polarizados otro docente describe un panorama confuso en donde cada uno está encerrado en su postura. Y es así que prima: trabajar con los que se adaptan. Pero ¿adaptarse a qué?

Una postura reconoce la necesidad de futuro, otra la niega para "algunos". La diferencia está en que unos hablan de integrar y del futuro vinculado al centro de estudio y en el afuera nada y la postura opuesta define que solo los que se adaptan importan.

Los docentes dibujan el mapa de la contradicción en forma precisa, anunciando en definitiva lo que obstaculiza la obtención de sus objetivos. Según quien lo defina: hacerse respetar, no perder el tiempo y dar la clase o integrar y dedicarle tiempo a todos y esto se tiene que hacer con compromiso y convicción. A raíz de esta situación, el relacionamiento entre ellas no es el mejor, aparecen las culpas y se deteriora la imagen de los docentes ante los estudiantes a partir de criterios antagónicos, de inclusión-exclusión y coherencia en la puesta de límites.

El pronóstico no es para nada auspicioso si se trabaja bajo presión y se toman decisiones del todo o nada, como el "no lo quiero más en clase". La docente que saca de clase confirma que está conforme con esta decisión, donde prima la desconfianza del alumno antes que la confianza en que pueda cambiar dándole otra oportunidad.

El conflicto se puede definir a partir de la tensión provocada entre dos concepciones contrapuestas, sostenidas por docentes que difieren en la puesta de límites: trabajar con todos o trabajar solo con los que vienen a estudiar. Una de ellas se expresa a partir de la rigidez y la selectividad, y se opone en el discurso a la percepción de la situación definida desde la inclusión y el compromiso ético.

Es protagonizado por docentes con diferencias sustanciales de concepción y práctica que expresan posturas antagónicas reflejadas en el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones, los discursos polarizados, las acusaciones a las formas de juzgar el trabajo del otro y la estigmatización hacia algunos estudiantes. Estos factores habilitan a definir una situación que se hace cada vez más compleja y es probable que se siga deteriorando la confianza entre ellos.

### **Las dos visiones:**

Desde el punto de vista de Verónica:

## **Incluir garantiza futuro**

¿Cuál es la percepción desde el enfoque inclusivo? Es indudable que esta decisión de sacar de clase, si se hace en forma sistemática, debilitará la percepción de la otra parte y se la responsabilizará: “¿cuándo parará con esto y pensará en otras alternativas?”

Desde el punto de vista de Ana:

### **No incluir a los que molestan garantiza futuro para los que vienen a estudiar**

Síntesis: para una visión: “son todos o nada” y para la otra, “todos no, algunos todos”.

**El peor escenario:** las partes fijan en forma rígida sus posiciones y le imponen cierta inmovilidad, “excesiva localización de los puntos de vista”, disímiles y contrapuestos. Y cuando hay desconfianza, unos están más atentos a no dejarse engañar que a construir algo con el otro.

Aún estamos lejos de la posibilidad de motivar a las partes a que quieran construir algo entre sí, aún no hay confianza. ¿Qué hacer? Nuestra propuesta es la de intentar lograr posibles acercamientos y diálogos entre las partes. ¿Quiénes lo hacen? Avanzamos en el tiempo, algún docente, puede ser Yamandú o una de las adscriptas que conoce en profundidad el tema, algún miembro del equipo de Dirección o Inspectoría. Estos actores analizan la situación y convencen a las partes de repensar el proyecto de centro, facilitan el diálogo y habilitan a que mejore la percepción negativa del otro. En el mejor de los escenarios proponemos que los cuatro actores, más algunos otros aceptan acercarse y debatir el tema. Con dificultad, pero con esfuerzo y compromiso comienzan a dar respuestas alternativas para buscar opciones de cambio.

### **Al mes, en la sala de profesores, los docentes y la adscripta intercambian sus opiniones.**

Las partes pueden llegar a estas reuniones sin mucho interés, pero saben que si no realizan un esfuerzo el peor escenario es el de que tengan que seguir sacando a estudiantes de clase (perder tiempo) o ver en el pasillo a tantos estudiantes y frustrarse al no ver los resultados esperados a partir de la propuesta de inclusión. Ambos son concientes de esto y deciden colaborar en un principio.

Las personas que intenten promover el intercambio de puntos de vista en uno o varios encuentros deberá prestar atención a los siguientes aspectos: No se trata de darle la razón a una parte o quitársela a la otra, sino que puedan aquí y ahora construir algo en conjunto con el otro. Construir en plural a partir del reconocimiento de formas de pensar un proyecto educativo a partir de las intersubjetividades. Tenemos que captar qué influencia tenemos sobre ellos, cómo se pueden acercar, cuál es el nivel de empatía que desarrollan, captar qué tienen una forma de aceptar al otro o no, la pregunta es: pueden producir con el otro, si son capaces de aceptar algo del otro o no. Si no lo aceptan estamos en problemas.

En definitiva, preguntarse: ¿Qué es lo que posibilita que avancemos sabiendo que no podemos seguir en forma individual?

La propuesta consiste en reconocer que pueden coincidir en algunos puntos y que a la vez mejore el concepto personal y profesional que tienen unos de otros. La estrategia: se propone comenzar por ambas ideas a la vez, avanzar un poco en el terreno de la confianza y adelantar algunas ideas hacia dónde quieren llegar en cuanto a lo conceptual, al definir objetivos que parten de sus intereses y necesidades. Más distendidos podrán seguir buscando y definiendo propuestas con algunos puntos en común. Observamos a los antiguos antagonistas ahora juntos, expresando alguna idea básica de lo que quieren y que empiezan a moverse creativamente hacia una resolución o transformación del conflicto.

### **¿Qué respuesta alternativa se puede construir?**

La principal dificultad para intentar aunar criterios es cuando se aferran a una opción y eliminan el resto. La alternativa que se plantea es la de admitir simultáneamente varias opciones, no pensando quién las dijo

sino si se vinculan a lo que estamos necesitando. Preferimos actores que planteen sus propuestas manteniendo una actitud proactiva de búsqueda con los otros.

**Metodología:** para que las personas puedan elegir entre varias opciones se propone ampliar el número de temas, no solo el de exclusión-inclusión, ya que es muy difícil que lleguen a un punto de coincidencia en la actualidad.

¿Qué hacer para despolarizar el conflicto? Primero, poner arriba de la mesa todos los temas a tratar e incluir la visión de otros actores involucrados en el debate (en la negociación), que van desde el respeto entre pares a analizar cómo influyen los códigos y valores en la toma de decisiones y cómo responder ante una agresión o molestia constante, así también como la legitimidad del rol docente, la autoridad, los estereotipos que pesan sobre los docentes al ser tildados de permisivos o estrictos.

Para ampliar el escenario e incluir nuevos temas es necesario trabajar a partir del enfoque de las intersubjetividades y así construir narrativas en común. Luego, lograr una definición breve de las principales propuestas de cada una de las partes e identificar en qué puntos coinciden.

**Propuesta:** aumentar el número de involucrados, de temas y percepciones relacionados a las principales contradicciones.

La expulsión de clase o la inclusión no agotan el universo de análisis del conflicto. Si nos quedamos con estos dos estaríamos contribuyendo a la polarización de él. Si bien cuando se tratan más temas aumentará la complejidad del tratamiento del conflicto, una solución es proponer un número aceptable de puntos para analizar sin cargarlo de excesiva complejidad.

¿Cómo lo hacen?

Si comienzan por desarticular las principales contradicciones puede ser que les resulte más difícil avanzar. Por el contrario si comienzan por los temas en los que coincidan para que mejore la confianza, no se estarían abordando las principales diferencias. En consecuencia lo recomendable sería: preferir unos pocos avances en las principales contradicciones y en los temas en que coinciden, para que de esta manera se pueda llegar a los temas más complejos manejando otras posibilidades de acercamiento.

Necesitamos muchas preguntas previas para que cada parte pueda exponer sus puntos de vista, por ejemplo: qué entienden por legitimidad del rol docente, qué concepción tienen de lo que es respeto y puesta de límites, entre otras. Esta idea puede prosperar, solo si las partes comprenden que no están ahí para intentar ganar o tener razón.

Entonces diremos que se busca obtener respuestas sobre temas que tienen que ver con las creencias y concepciones más arraigadas de los docentes y para ello se necesita tiempo y perseverancia, mucha escucha activa y empatía. Estos actores construirán en conjunto propuestas viables a poner en práctica.

### **La construcción de estrategias:**

Luego de que las partes definieron sus temas eligen cuáles quieren tratar en forma urgente y cuáles a mediano y largo plazo (con el objetivo de no frustrarse si no se consiguen resultados en forma inmediata). El objetivo no es tomar uno u otro, sino desarrollar la capacidad de darles respuestas en momentos distintos. La técnica consiste en reconocer propuestas que coinciden en algún punto, que son complementarias y que se aplican en diferentes tiempos.

¿Qué tipo de cambio buscan? La idea no es preguntarnos cuál propuesta es o no válida: si dejarlo en clase o que ande en el pasillo. Es decir, todas las propuestas son necesarias y requieren más o menos tiempo.

¿Cuánto tiempo necesitan los adultos debatir para llegar a una respuesta concreta en temas de autoridad y cuánto tiempo le tomará trabajar con los estudiantes los temas de puesta de límite y definir acuerdos?

Todos estos conflictos se presentan en el eje dialéctico de lo urgente (coyuntural) y estructural. La urgencia es sobre la crisis del momento: “hagan algo, no lo quiero más en clase”, “muchos jóvenes en los pasillos”, cómo resolver el problema ahora que hay tensión.

A mediano y largo plazo, el gran desafío es cómo conectar lo que es el problema coyuntural “lo saco de clase”, con los problemas a mediano y largo plazo: fracaso, frustración, deterioro del vínculo de algunos docentes (puede ser con los que son más estrictos en la puesta de límites) con los estudiantes que no aceptan los límites.

¿Cómo construimos acuerdos en forma inmediata para responder a problemas urgentes y cómo fortalecemos el diálogo a mediano plazo para que mejore la legitimidad y credibilidad de los docentes al reconocer que existen distintos estilos en la puesta de límite y el vínculo intergeneracional?

## **Conclusiones**

¿Cómo conectar respuestas que refieren a diferentes unidades de tiempo, es decir, cómo conectar el problema coyuntural con los problemas de mediano y largo plazo? A veces se define el conflicto cuando se demanda algo concreto, como plantea una docente y resolver un conflicto es darle solución en un momento específico a un tema concreto, poner un límite a un estudiante en un determinado momento particular y ayudar a que cambie la situación. Sin embargo, cuando se piensa en la transformación del conflicto, la pregunta que surge es: ¿qué tipo de cambio de modelo queremos y cuáles son las soluciones creativas?

Eso plantea la idea del cambio que se necesita; pensar estrategias, esto y esto otro —la confianza y la legitimidad de los roles—, a corto plazo, un límite que legitima nuestro rol y es coherente con el proyecto educativo de centro y pensar a mediano y largo plazo significa que puede llegar a fortalecer el vínculo intergeneracional. Nota: es Lederach quien desarrolla estas ideas, tomado de su exposición.

Entonces la propuesta no es solo identificar una solución inmediata para un tema específico. Si se pretende solucionar un tema ya, sí es apropiado, pero para que se pueda construir un proceso transformador se necesita adentrarse en causas más profundas. Hay que conectar esta idea con otras que requieren tocar la estructura más a fondo y para ello hay que involucrar a los actores estratégicos.

## **En la búsqueda de futuro**

Los docentes y los estudiantes hablan de los temas que les afecta: qué tipo de cambio buscamos para trabajar en forma coherente y respetar los distintos estilos de trabajo. Por ejemplo: ¿cómo llegar a acuerdos concretos en cuanto a normas de comportamiento y sostener un diálogo abierto con los jóvenes acerca de la convivencia?

¿Qué hacer ante una situación en la que los docentes y los estudiantes no encuentran puntos en común y perciben que no pueden acceder a lo que se proponen y se frustran?

Pueden lograr lo que se proponen con algunas variantes al redefinir los temas: ser respetados, legitimar la autoridad, comprometerse con la situación, hablar de la puesta de límites, son algunas de las ideas que surgen en el intercambio directo entre los docentes (alguno de ellos identificado como actor estratégico)

en un clima más distendido y en forma creativa. Se redefine lo que quiere cada una de las partes, escuchan los planteos y buscan puntos de coincidencia.

Pudieron ahondar en la multiplicidad de miradas (aunque rebajaron sus objetivos), analizar conceptos, profundizar en las contradicciones, replantear objetivos y buscar soluciones. Todo se puede hacer si le dedicamos especial atención a la interacción que se puede dar entre ellos y si se privilegia la idea de querer buscar con el otro y producir aun en las diferencias. Esta es la actitud proactiva y comprometida para buscar alternativas aceptables y sostenibles.

## Tercera situación: Conflicto que afecta a los docentes y al equipo de Dirección

La Directora y el Subdirector del centro educativo mantienen posturas antagónicas frente al enfoque de trabajo "tradicional o innovador", que se viene debatiendo.

Los docentes que proponen continuar trabajando como hasta ahora se ha hecho, a partir del enfoque tradicional, deciden hablar con la Directora, quien explícitamente los apoya. Ella argumenta que esas propuestas serán muy creativas, pero poco prácticas: "lo peor es la incertidumbre, no se puede vivir improvisando".

El Subdirector, sin embargo, considera interesante la idea de innovar y apoya al otro grupo de docentes, quienes afirman que se sienten presionados por la Directora y manifiestan su disconformidad en cuanto a la forma en que se les transmite la información: tarde, parcial e imprecisa.

La situación se complejiza cuando se perciben discursos contradictorios provenientes del equipo de Dirección, a partir de este tema.

### Comentarios:

Los docentes quieren alcanzar mayores cuotas de autonomía para crear una forma de educar más innovadora y no quieren sentirse presionados para lograrlo. Perciben que el problema se agrava cuando el que tiene el poder premia a los que les son funcionales y es crítico con los que se apartan de sus consignas.

El Subdirector le propone a la Directora considerar algunas iniciativas de mayor flexibilidad. Ella le manifestó que lo tiene que pensar. Pasaron unas semanas y aún no existe respuesta alguna.

Entre ellos la comunicación es mala. Ambos perciben que lo que uno dice o hace el otro lo desdice o intenta deshacer. Ambos son conscientes del apoyo que tiene cada uno por una parte de los docentes y especulan a que esto les juegue a favor, con lo cual se fomenta actitudes poco colaborativas hacia los planteos del sector antagónico de docentes.

### El conflicto

Se observan estilos opuestos de conducción, lo que posibilita que aumenten las diferencias entre las posturas discordantes que sostienen los docentes. Es así que se puede definir el conflicto a partir de la lucha de poder y las actitudes poco colaborativas que mantienen ambos directores.

Los principales puntos de tensión se producen cuando las decisiones tomadas por un miembro de la dirección estimulan propuestas que se ven resistidas por el enfoque contrario impulsados por el otro actor. Lo que deriva en que cada grupo de docentes se sienta apoyado por un miembro de la dirección y que cada uno de esos a la vez pretenda hacer demostraciones de poder.

### **La polarización**

Los docentes se identifican en dos bloques bien marcados vinculados a enfoques contradictorios, lo que hace que se vea deteriorado el relacionamiento y la comunicación a partir de estas posturas polarizadas.

«La polarización significa la reducción de la estructura del conflicto al nivel más simple, todos los actores pasan a formar parte de un grupo u otro, sin margen para una posible alternativa, haciendo con todos los temas del conflicto un solo “supertema”. Todas las relaciones positivas, cooperativas, están dentro de cada campo y todas las negativas entre ellos. De esta manera, se presenta la ampliación de los extremos que adquieren mayor protagonismo. Los discursos de los actores son excesivamente antagónicos y excluyentes y se produce la desacreditación del otro. Priman los discursos extremos, «ustedes o nosotros», lo positivo está dentro de nuestra posición y fuera de ella lo negativo».

La polarización que se produce en los ámbitos educativos define una percepción estereotipada que dificulta la búsqueda de soluciones. En los momentos en que se producen discusiones duras emergen las preguntas tipificantes que suplantando la discusión o determinan la respuesta. En esos momentos prima: «quién lo dice, si estás de un lado o estás del otro» y se bloquean las salidas. En consecuencia se desgastan las relaciones y las personas comienzan a descreer de todo.

En una posible intervención en escenarios educativos polarizados nos exponemos a una experiencia de difícil abordaje. En la situación presentada nos enfrentamos a expresiones que contienen una fuerte carga emocional, frente a las cuales la aceptación y el rechazo se dan sin matices. Cada uno se ocupa de su posición y no se construye un sentimiento de pertenencia colectivo.

¿Lleva la polarización necesariamente a la escalada de la violencia?

“Potencialmente sí. La polarización significa una simplificación de conocimientos, elimina ambigüedades, limpia el terreno y lleva a percepciones de blanco/negro, amigo/enemigo, con sus correspondientes emociones”.

¿Qué estrategias prácticas puede desarrollar un equipo de dirección cuando la confianza se ve debilitada o se ha quebrado, entre ellos y los docentes? La intransigencia hacia los demás lleva a la frustración de uno y otro. Las partes se perciben con desconfianza. Desconfianza del otro del que plantea algo distinto a lo mío. Inseguridad, miedo al que opina distinto. Y si no hay diálogo construimos una historia de fracaso.

¿Qué es lo que hace que se sientan frustrados y no puedan obtener lo que se plantean? El problema se da cuando el que tiene el poder premia a los incondicionales (que les son funcionales) y castiga al que se aparta de las consignas.

¿Qué podemos hacer ante un conflicto polarizado?

## Las propuestas alternativas

¿Cómo transformar una estructura rígida en otra que respete alternativas en donde se promueve la idea de que no existe una única visión?

Para ello hay que identificar personas que estén dispuestas al diálogo en uno y otro grupo. A estos los llamaremos **actores estratégicos**.

Son personas que integran estos grupos, pero que son respetados por la mayoría. Estos promueven la interacción y las narrativas múltiples que habilitan a construir estrategias de intervención que rompen posturas rígidas y el aislamiento, al conectar lo que está desconectado. Se preguntarán quiénes de cada grupo son capaces de producir ideas alternativas con el otro y si son capaces de aceptar algo del otro.

**Las estrategias de transformación** son las prácticas que permiten la negociación en conflictos a cargo de protagonistas que ya identificamos como actores estratégicos. (Nota: negociación)

Estos actores estratégicos tendrán capacidad de respuestas alternativas, estarán más abiertos al diálogo, serán receptivos a la hora de interpretar las necesidades de los otros y por lo tanto desarrollarán la intención de buscar con unos y otros y en consecuencia podrán influir en la transformación del conflicto.

¿Cómo definir su rol?

Su rol consiste en desarrollar una actitud colaborativa y proactiva. Se necesita alguien que proponga algo concreto y promueva una mirada a futuro.

- Que estimule la orientación hacia la acción al realizar preguntas que puedan motivar a las personas a actuar;
- Que construya una alternativa de solución dialogada con otros en donde se insiste en lo que se quiere, más que en lo que no.
- Alguien que promueva la interacción entre actores y que clarifique y reconozca las diferencias de valores, códigos y puntos de vista.

## La despolarización del conflicto

En todo momento hay que propiciar el debate, es necesario conocer otras perspectivas, promover la interacción de las ideas, las situaciones percibidas desde puntos de vista opuestos rompe la forma rígida de pensar y así se despolarizan los enfoques entre "nosotros o ellos" o entre elegir "esto o aquello".

Unos y otros interpretan que sus puntos de vista están muy distantes, pero es posible definir que no necesariamente son opuestas en todos sus puntos.

**Estrategia práctica:** serían necesarias combinaciones que conecten lo que hasta ahora no estaba unido, que refuercen coincidencias. Lo que aparece como incompatible en la polarización pasa a ser compatible en una estructura alternativa que respeta percepciones.

## Algunas ideas que ayudarán a garantizar la legitimidad de los actores estratégicos en la práctica

Al negociar se deberá tener en cuenta las dinámicas de poder, quién le habla a quién y qué decide. Será metodológicamente aconsejable:

1. Permitir que la otra parte pueda expresarse;
2. Entender en forma clara cuál es el planteo;
3. Corroborar si la otra parte comprendió con claridad los motivos de tu preocupación;
4. Confirmar si el tiempo de exposición de los motivos es el adecuado;
5. Entender de qué trata el conflicto y si existen puntos en común;
6. Analizar el pasado pero no quedarnos en él, preguntarnos acerca del futuro. Y definir qué vamos a hacer;
7. Preguntarse: ¿cómo se piensa solucionar el tema y qué compromiso han de asumirse?

Si las propuestas planteadas por la otra parte se alejan del proyecto educativo de centro ya consensuado, hay que señalarlo. Es necesario también que cada actor conozca este proyecto que es la base para negociar.

¿Qué estrategias prácticas puede desarrollar el equipo de dirección cuando la confianza se ve debilitada o se ha quebrado, entre ellos y los docentes?

Se define un doble objetivo como propuesta transformadora: que interactúen los actores estratégicos ya detectados y que lo hagan con miras a reforzar puntos de coincidencia. La construcción de una propuesta alternativa al conflicto polarizado consiste en crear las condiciones para construir estructuras menos injustas, al reconocer al otro y aceptar ideas en plural.

Entonces la propuesta no es solo identificar una solución inmediata para un tema específico. Si se pretende solucionar un tema sí es apropiado, pero para que se pueda construir un proceso transformador se necesita adentrarse en causas más profundas. Hay que conectar esta idea con otras que requieren tocar la estructura más a fondo y para ello hay que involucrar a los actores estratégicos. Lederach

## **Comentarios a tener en cuenta a partir de las tres situaciones analizadas:**

Cuando se comienza a analizar el conflicto y se escucha la primera versión de los hechos, se tiende a tomar una posición a favor o en contra de una u otra parte o se identifica un culpable en donde en varias ocasiones priman los prejuicios y estigmas.

Varios de los conflictos que se presentan en la educación se pueden transformar cuando se logra un reconocimiento recíproco, y las partes cambian la percepción que tienen del conflicto y la imagen negativa que tienen unos de otros.

También se afirma que desde el punto de vista de los objetivos personales, la transformación estimula la autoestima; la persona emocionalmente analiza el conflicto y aprende a minimizar en lo posible sus efectos destructivos.

Desde el enfoque unidireccional del conflicto se analiza que un actor que no está involucrado en el conflicto propone soluciones en forma urgente y a partir de una solución impuesta, sin tener en cuenta los intereses y las necesidades que proponen los actores involucrados. A partir de este enfoque se dificulta que las partes puedan respetar el o los acuerdos debido a que no formaron parte de su elaboración, por el contrario si se incluyen todos los actores en los acuerdos, será más viable que se comprometan a cumplir.

Por último, decir que la transformación de conflictos influirá en el desarrollo de la autoconfianza, de la tolerancia y las narrativas comunes y la concientización en la toma de decisiones compartidas.

## **Conclusiones a partir del enfoque de transformación de conflictos**

Primero tenemos que saber qué queremos transformar. A menudo, el conflicto se da cuando en un momento dado se reclama algo muy específico, por eso es necesario identificar quiénes pueden dar respuestas concretas, como por ejemplo: resolver el tema del joven que molesta, específicamente resolver la crisis, la escalada del conflicto.

Sin embargo, para la transformación no interesa el momento particular de la crisis, sino los patrones que han creado el sistema que produce estas expresiones sintomáticas.

Si pensamos planear estrategias de cambio a mediano plazo analizaremos qué tipo de modelo de cambio queremos. Y esto ayudará a que pensemos en estrategias concretas para cambiar el sistema.

Se necesita trabajar en ambos niveles, dar respuesta en forma concreta a lo que sucedió al definir y aplicar la puesta de límites y seguir con la clase y delinear una estrategia a mediano plazo al fortalecer el diálogo con todos los estudiantes y desarrollar estrategias de cuidado y entendimiento en la clase.

Para pensar la transformación es necesario buscar lo recíproco, la interacción. La interacción es el efecto que uno tiene sobre el otro en forma circular, yo modifico algo que a la vez produce otra modificación.

## Quinta parte

# Transformación de conflictos

*Si somos capaces de entrar en conflicto, es porque tenemos el potencial de transformarlos.*

¿Cómo se pueden llevar a la práctica las estrategias alternativas de transformación de conflictos?

Transformar un conflicto es encontrar algo diferente a lo que promueve los choques o la misma confrontación entre unos y otros. La alternativa que aquí se plantea es identificar al conflicto como una oportunidad de aprendizaje, ¿Pero qué significa esto? Implica desarrollar la concientización y el empoderamiento de quienes participan en la búsqueda de estrategias de transformación. A partir de las situaciones planteadas en el capítulo anterior se construirán respuestas prácticas de transformación.

¿Pero qué sucede si las partes no quieren solucionar el conflicto?

Para ello tenemos que identificar “quiénes” pueden apoyar a los involucrados en momentos de desconfianza y tensión, y generar procesos transformadores.

A estas personas las llamaremos “actores estratégicos”, porque pueden desarrollar roles de mediadores y facilitadores al ser reconocidos y aceptados por las partes. Deben tener la capacidad de liderar procesos de diálogo y entendimiento. Por su confianza y legitimidad pueden llegar a todos los implicados y estimularlos en la búsqueda de soluciones.

En cada institución tenemos que identificar quiénes son las personas que por su credibilidad, compromiso y aportes pueden llevar adelante este rol.

Estos actores serán claves a la hora de llevar a la práctica las siguientes estrategias.

Transformar un conflicto implica desarrollar la capacidad de respuesta a un conjunto de dificultades complejas. Llegamos a un punto importante cuando se logra un reconocimiento recíproco, cuando unos y otros quieren construir algo en común.

### **La transformación:**

¿Cómo pasamos de la situación problema al cambio deseado?

Para transformar un conflicto se deben identificar sus causas, no solo observar sus efectos. En la mayoría de conflictos en la educación identificamos los efectos, "lo visible". Lleva más tiempo y dedicación identificar lo más profundo y arraigado que nos va a permitir definir las contradicciones.

Para encontrar las causas es posible realizar un ejercicio de preguntas como:

¿Cuáles son las tensiones que priman en lo visible?

¿Por qué no pueden obtener lo que quieren?

¿Qué buscan obtener y qué necesidades sienten que no pueden satisfacer?

¿Cuáles son los posibles puntos en común que existen a partir de sus necesidades que nos permitan construir en forma recíproca y cooperativa alternativas de solución?

Este ejercicio no lo desarrollamos comúnmente. Es tiempo de comenzar a experimentar esta propuesta. Si comenzamos buscando respuestas a estas preguntas seguramente estaremos más cerca de responder uno de los desafíos que se plantean para la práctica educativa en nuestros centros. Debemos dejar de intervenir observando los efectos, sino no llegaremos a desanudar las incompatibilidades que se encuentran más arraigadas y volverán a surgir nuevas contradicciones.

Se ha propuesto modificar la visión que tienen las personas del conflicto, como construir confianza y lograr un reconocimiento recíproco de las partes.

A partir de estrategias prácticas como por ejemplo que todos los actores estratégicos estén en la misma mesa de negociación, y comenzar con agendas bien amplias que faciliten el proceso de construcción de alternativas partir de los puntos en común

Es necesario construir estructuras dinámicas, flexibles que puedan articular estrategias, donde se habilite la expresión de los actores en forma autónoma, convencidos de la integración equitativa y con confianza. Es necesario introducir en la educación un enfoque de transformación de conflictos. Es importante que todos los actores puedan llevar a la práctica estrategias para transformar conflictos en momentos en que estos debilitan la convivencia, el entendimiento, la legitimidad de los roles y la autoestima.

¿Cómo saber si el conflicto efectivamente se transformó?

Los actores estarán capacitados para intervenir en forma autónoma ante los conflictos, al desarrollar el diálogo intersubjetivo y promover la toma de decisiones por consenso. Se evidenciará:

- Dialogar en forma empática con actores en conflicto
- Escuchar en forma activa las ideas de aquellos que tienen diferencias.
- Identificar los puntos en común que plantean unos y otros.
- Promover el entendimiento entre los grupos.
- Capacidad de articular ideas alternativas creativas al conflicto tomando en cuenta las ideas de unos y otros.

Contarán con la capacidad de analizar e implementar estrategias transformadoras a los conflictos educativos e intervenir con éxito en las mismas.

# La transformación de conflictos en la práctica

*La transformación opera en cuatro dimensiones interdependientes: (tomado de J.P. Lederach)*

Entonces, para delimitar el nivel de respuesta transformadora es que se elige desde cada dimensión una propuesta estratégica de cambio: a nivel personal estaremos desarrollando la autoconfianza y la concientización, desde la dimensión relacional la tolerancia y las narrativas comunes (conocidas como intersubjetivas), desde la organizacional –estructural- la concientización en cuanto a la toma de decisiones compartidas y el equilibrio del poder y desde la dimensión cultural, el cambio de creencias y hábitos.

## Dimensión personal

*En la búsqueda de algunas respuestas de transformación a nivel personal.*

A nivel personal estaremos desarrollando la autoconfianza.

La dimensión personal hace referencia a los cambios efectuados en, y deseados para, el individuo. Incluye los aspectos emocionales y perceptivos.

La transformación señala que a las personas les afecta el conflicto de forma negativa y positiva, como se da en la primera situación donde la docente y el estudiante perciben la desaprobación uno del otro y esto influye en su autoestima y en su estabilidad emocional.

Desde el punto de vista de los objetivos personales la transformación estimula la autoestima; la persona emocionalmente analiza el conflicto y aprende a minimizar en lo posible sus efectos destructivos, como ejemplo de esto se cita la actitud de la docente que integra a los estudiantes en la segunda situación. Y a la vez aprende a través de la transformación a maximizar sus potencialidades para que la persona se desarrolle: como ejemplo de esto, en la segunda situación, se identifica a las docentes y adscriptas que experimentan un proceso de apertura e intentan intercambiar puntos de vista, que en lo previo eran antagónicos.

Concepto clave: Se transforma el conflicto cuando cada persona desarrolla la autoestima y aumenta el nivel de conciencia cuando logra definir cuál es la contradicción a partir de sus necesidades como en la tercera situación cuando los actores pueden encontrarse y debatir e intercambiar con el que piensa distinto.

## Dimensión relacional

*En la búsqueda de algunas respuestas de transformación que ayudan a entender el punto de vista del otro.*

En esta dimensión se propone ayudar a entender el punto de vista del otro.

El nivel interpersonal representa los cambios efectuados y deseados para la relación. Se toma en consideración las áreas de la interdependencia y la afectividad relacional, así como los aspectos interactivos, comunicativos y expresivos del conflicto.

En cuanto al nivel relacional, estos representan los cambios efectuados y deseados para la relación, el objetivo es el de construir la confianza entre las partes, para que juntos puedan construir algo distinto a lo que ya experimentaron (se piensa en la docente y el estudiante de la primera situación) ¿podrán?

A nivel relacional estaremos desarrollando la tolerancia y las narrativas comunes, para que en la práctica estos dos actores lo puedan lograr.

La transformación se refiere a cómo los modelos relacionales de la comunicación y la interacción se ven afectados por el conflicto, cómo los debilita a cada uno de los actores involucrados (como ejemplo se menciona a los actores de la segunda y tercera situación en lo que refiere al escenario complejo que se les presenta).

Va más allá de la tensión que envuelve a los problemas visibles, centrándose en los cambios subyacentes producidos por el conflicto en las pautas de cómo estos actores se perciben a sí mismas, unos a otros a partir de prejuicios y estigmas y al conflicto, y qué desean y persiguen en su relación: hasta qué punto desean estar cercanos o lejanos o ser independientes, su percepción de los deseos de los demás, o hasta qué punto son reactivos o proactivos en la relación.

La transformación representa la intervención intencionada que reduce en lo posible los fallos en la comunicación y lleva al máximo el mutuo entendimiento, y que saca a la superficie de manera explícita los objetivos, esperanzas y temores relacionales de las personas implicadas, en términos de afectividad e interdependencia.

Dentro de esta dimensión podemos citar el ejemplo de la primera situación en donde existe la posibilidad de modificar la visión que tiene la docente y el estudiante cuando ambas partes comprenden que el conflicto puede ser motor de cambio de la realidad que están viviendo. Por ejemplo, la transformación en la práctica se puede definir a partir de la expresión de sus opiniones en forma respetuosa y de esta forma se habilita a pensar en otra posibilidad de participación, ágil y efectiva.

En la segunda situación se favorece el relacionamiento cuando las docentes y adscriptas intercambian sus enfoques del conflicto en forma directa, mejora la comunicación y se dejan de lado discursos que debilitan la imagen de la otra parte. Si se piensa en la transformación del conflicto a partir de sus propuestas, se cree que se aproximan a este objetivo cuando están dadas las condiciones para el diálogo y se logra un reconocimiento recíproco; y de esta manera crece la confianza para intervenir en situaciones a futuro en forma autónoma.

En la tercera situación se constata que están dadas las condiciones para el diálogo y se logra un reconocimiento recíproco, cuando los actores estratégicos identifican a aquellas personas que tienen intención de querer acercarse al que opina distinto y de esta forma promueven la confianza para presentar estrategias alternativas para transformar el conflicto en forma autónoma.

## **Dimensión organizacional –estructural-.**

A nivel estructural estaremos desarrollando la concientización en toma de decisiones compartidas.

La transformación maximiza la participación de las personas en las decisiones que les afectan y así se destaca la justicia de procedimiento en los modelos institucionales de toma de decisiones.

Como ejemplo práctico a partir de la primera situación la docente proponen para la clase una instancia de disertación y en otro momento preguntas, debate e intercambio. En esta instancia de trabajo en subgrupos, el joven va a desarrollar sus planteos y a escuchar y respetar la palabra del resto de sus

compañeros. Luego cada subgrupo elige en forma rotativa quién los representa para la presentación en plenario.

En la segunda situación, se puede argumentar que se desarrolla el potencial de los actores si intercambian sus percepciones sin intención de querer imponer una razón a otra y toman decisiones en forma equilibrada y consensuada para futuras acciones, en lo que refiere a las oportunidades y puesta de límite.

En la tercera situación se identifica que todos los involucrados comienzan a compartir un escenario despolarizado en el que podrán tomar decisiones al comenzar con agendas bien amplias y al facilitar un proceso de construcción de alternativas al conflicto a partir de los temas que tienen en común.

Concepto clave: Se transforma el conflicto cuando se lo identifica como oportunidad de aprendizaje debido a que hay confianza para tomar decisiones e intervenir en futuras situaciones con confianza en el otro.

## Dimensión cultural

La dimensión cultural se refiere a los cambios producidos por el conflicto en los modelos culturales de un grupo, en las formas en que la cultura afecta al desarrollo y al tratamiento del conflicto. Este nivel cultural está vinculado a los códigos, creencias y costumbres que legitiman la forma de pensar y actuar ya sea para potenciar o limitar el cambio propuesto.

La transformación busca entender explícitamente los modelos culturales que contribuyen a la aparición de expresiones de violencia en el conflicto y a identificar, promover y construir recursos dentro del contexto para responder al conflicto y afrontarlo de forma constructiva.

La dimensión cultural en la práctica: supone un cambio en las creencias de que sí se puede construir a partir de enfoques contrapuestos, puedan exponerse, escuchar nuevos enfoques e identificar que a pesar de diferencias pueden coexistir distintas verdades al trabajar a partir de las coincidencias.

Un cambio cultura en el centro educativo supone construir narrativas que impulsen la búsqueda de redefinición de los objetivos, para la primera situación, la narrativa que estimula la docente vinculada a la transformación tiene que ver con identificar cuáles son las metas legítimas que persigue ella y el estudiante, también el grupo y definir las. Esta idea supone un cambio de costumbre, comenzar la clase y el programa vinculado a los objetivos en coherencia con la forma de llevarlos adelante.

Se transforma el conflicto cuando las partes involucradas proponen respuestas al aumentar la autonomía y construyen estrategias alternativas y legitiman narrativas de posibilidad de cambio.

## Conclusiones

Este marco integrado proporciona una plataforma de alcance mucho mayor para entender y responder al conflicto, transformarlo y desarrollar iniciativas de construcción de paz.

Se transforma el conflicto cuando la interacción es favorecida por actitudes colaborativas y existe la posibilidad de modificar la visión negativa que tienen las personas de los otros y del conflicto y se crece en autonomía. Desarrollar el potencial de los actores significa que puedan intercambiar percepciones sin intención de querer ganar o imponer una razón a otra, sino de entender de qué trata el conflicto.

## Sexta parte

# El Mapa de estrategias

### Como herramienta para transformar conflictos

Permite analizar en profundidad el conflicto y construir propuestas para intervenir y transformarlos en forma creativa y no violenta.

Construir propuestas consiste en reforzar las coincidencias, ir a las raíces del conflicto y habilitar a que las partes puedan expresar lo que sucedió y cómo les afectó. El mapa guiará a los actores a no quedarse en el pasado, ni en el análisis, sino a buscar un futuro en común y compartido.

Se deberá profundizar en el diagnóstico del conflicto, pero para construir a partir de las múltiples narrativas (intersubjetividades) cómo los actores pronostican el futuro y en qué se comprometen a cumplir lo acordado. La alternativa se construye a partir de la asertividad, la perseverancia para buscar caminos, verdades en plural.

¿Cómo construir este escenario alternativo/mapa?

Se debe trabajar a partir de la confianza y la concientización. Significa reconocer que formamos parte de un conflicto (inherente al ser humano) y según la forma en que se aborde podemos aprender de él. La finalidad será superar el conflicto para que todas las partes alcancen sus objetivos. Una vez que esto acontece, el mediador, facilitador o actor estratégico ha llegado a un punto importante cuando se logra un reconocimiento recíproco.

Es entonces, a partir de estrategias prácticas se construye el mapa teniendo en consideración los siguientes puntos (Galtung):

- a. Comenzar con agendas bien amplias.
- b. Todos los actores en la mesa.
- c. Al principio van a ser muy duros
- d. Facilitadores: mostrar opciones, cosas en común.
- e. Plantear posibilidades, creatividad.
- f. Plantear identidades, que tienen en común, qué quieren.
- g. Más atrás

- h. Que es lo que debilita, las tensiones que deterioran ese logro, cuáles son esas barreras invisibles.
- i. Una vez identificado, construido lo común, no volver para atrás.
- j. Partes dañadas, primera dificultad. Puede ser que las parte no quiera hablar de temas centrales, sustanciales.
- k. Hablar de temas más abiertos.
- l. El conflicto se transforma hablando entre enemigos.
- m. Otra barrera invisible es la posibilidad de entender cómo siente la otra parte, cómo se siente a si misma.
- n. Trabajar con las partes esto= el comienzo del fin de los estereotipos.

Analizar los conflictos desde esta propuesta nos permite comprender las nuevas dimensiones del mismo.

Luego de construir el mapa se puede sistematizar todo lo ocurrido en los distintos conflictos: los discursos polarizados, las acusaciones y estereotipos  
¿Pero...cómo hacerlo?

- 1) Percepciones: definir las principales contradicciones expresadas, saber qué es lo que les inquieta.
- 2) Coincidencias: diferenciar aquellas metas que pueden ser compatibles, de las que no lo son
- 3) Dialogo: facilitar el diálogo para que las partes puedan identificar puntos en común,
- 4) Asertividad: no quedarse en las contradicciones y poder trascenderlas al potenciar la empatía y para ello es fundamental ponerse en el lugar del otro.

Si se llevan a la práctica estas propuestas (mapa y dimensiones) se podrán explorar posibles soluciones a los conflictos.

## Séptima parte

# Mediación

## La mediación en el ámbito educativo

La mediación es una técnica muy amplia que se aplica en muy diversos niveles y con diferentes enfoques. La mediación educativa consiste en la intervención de una persona o equipo de dos, que facilita el diálogo entre las partes de manera que se genere un clima de confianza para la búsqueda de soluciones. En los distintos ámbitos educativos es imprescindible que una persona de afuera habilite una instancia para superar las diferencias que mantienen las partes y que les permita avanzar hacia la construcción de compromisos y acuerdos satisfactorios para ambas.

En la mediación el desafío es lograr que se dé la interacción entre personas que piensan diferente y a partir de ahí descubrir cómo se las motiva a construir algo en común.

La mediación consiste en promover el intercambio de puntos de vista de las partes que están en conflicto. Son ellas las que deben aceptar la mediación, a los mediadores y el procedimiento a seguir. Nada de esto debe ser impuesto, ya que la mediación fracasaría<sup>3</sup>.

Entonces se identifica que la solución construida por ambas partes aumenta la credibilidad y existe mayor probabilidad de que se cumpla en la práctica.

Durante la mediación cada una de las partes tienen el mismo tiempo para expresar sus ideas. Así, el mediador, define el procedimiento a seguir, promueve un acercamiento entre las partes para que mejore la confianza y las estimula a dialogar para que busquen soluciones. Garantiza un proceso justo que ayuda a las partes a restaurar su relación.

Las aplicaciones directas de la mediación pueden variar mucho de un centro educativo a otro y de una persona a otra, por tal razón se sostiene que no hay que exportar un modelo de mediación de un lugar a otro y pretender que lo que funciona en un centro educativo, sea la respuesta a los problemas de otro centro. Hay que analizar cuáles son los aspectos comunes y cuáles los aspectos particulares de la mediación en relación con el estilo personal de cada mediador y en cada escenario concreto.

La mediación sólo funciona a nivel voluntario, no se puede imponer. Si yo no quiero que conozcan mi problema, no te voy a hablar, y no va a haber mediación. Es decir, debe haber voluntad de buscar y permitir que un Tercero entre en el problema.

Una vez que ambas partes te aceptan como mediador, se trata de definir a grandes rasgos cuál es el

proceso que se va a seguir y crear un diálogo. Lederach.

La mediación no es un ejercicio perfecto, busca desarrollar la construcción de soluciones alternativas...la frustración, lleva a no poder sentarse con otro a hablar a intercambiar ideas

## Los Mediadores

A veces resulta imprescindible la presencia de una persona imparcial que ayude a las partes a superar las diferencias, y que les permita avanzar hacia la construcción de compromisos y acuerdos satisfactorios.

El mediador es un actor externo al conflicto e invita a las partes a dialogar e intercambiar puntos de vista en forma respetuosa, a que identifiquen temas en común y a restablecer la confianza que perciben debilitada. El objetivo de la mediación en la educación es transformar los conflictos en aprendizaje, y para ello se requiere la activa participación de los involucrados con el fin de llegar a un acuerdo que se ajuste a sus necesidades (Fisas, 1998).

¿Quién puede ser mediador? Dos aspectos a tener en cuenta:

Que cuente con confianza de las partes, puede contribuir a que las mismas se sientan mejor para comenzar el proceso de mediación: tiene que ser equilibrado el grado de confianza del mediador con las partes.

Se tiene que comprometer con el proceso, es decir, respetar los tiempos de las partes, disponer de tiempo para mediar y guiar la mediación en forma equitativa.

## El rol del mediador

El mediador convoca a las partes en conflicto a dialogar y escucha sus planteos en forma activa. Desarrolla con perseverancia la voluntad para buscar junto a las partes soluciones alternativas al conflicto. Para ello es necesario que se ingrese en un escenario en donde las partes comienzan a comprometerse de tal forma que crean que sí pueden construir algo alternativo entre sí.

El mediador es alguien que habilita el diálogo y la interpretación del que opina distinto, promueve la comprensión de enfoques que están siendo distantes y los acerca y puede aportar para que refuercen coincidencias.

Los mediadores, les explican a los estudiantes, que la mediación consiste en acercar a las partes y que los ayudarán a encontrar algún punto en común para que ellos puedan construir posibles soluciones. Esta puede llegar a ser una herramienta muy útil para transformar los conflictos si sabemos cómo adaptarla a cada situación especial respetando las características particulares de cada mediador<sup>2</sup>.

El mediador (o equipo de mediadores, pueden ser dos) describe cuál es su rol.

Garantizará que se respete el tiempo de exposición de cada una para que puedan expresarse sin ser interrumpidos.

Asegura a los involucrados que las otras partes no están totalmente empeñadas en "la victoria". Sugiere una gama de posibles soluciones alternativas.

Inicia el proceso y actúa para facilitar que las partes participen en los debates. Los convence de la posibilidad de lograr soluciones satisfactorias para todos.

Proporciona nuevos datos, ideas, teorías y opciones.

Garantiza que las partes no se desgastarán por ingresar en el proceso de consenso. Proporciona seguridad contra posibles rupturas del proceso.

Se ocupa de las acciones a largo plazo para cambiar las actitudes, estereotipos e imágenes negativas que mantienen en su conjunto los involucrados. (C. Mitchell)

### **Intervención en conflictos desde la mediación**

Cuando se impone una solución desde fuera es más difícil que las partes se comprometan a cumplirla. Así el mediador estimula a que se responsabilicen en la construcción de soluciones y su puesta en práctica. El rol del mediador promueve la escucha, le da el mismo tiempo a cada uno para expresarse en presencia del otro y la posibilidad de contar su versión de los hechos. Se requiere tiempo y perseverancia, y la duración de cada reunión depende de cada situación.

¿En dónde se puede mediar?

Necesariamente tiene que ser en un lugar en el que las partes se puedan sentar a dialogar y tiene que ser en privado, con el objetivo de que se promueva la confidencialidad. Los mediadores les comentaron a los estudiantes que una de las principales dificultades que se presenta en toda mediación es que las partes quieran construir algo con el otro, y no siempre quieren debido a la desconfianza.

Nuestro objetivo es acercarlas a que dialoguen, estimular la confianza y que comiencen a identificar que existen ideas en común y que las oportunidades de transformar el conflicto en forma creativa son reales.

El tiempo de duración:

La mediación puede durar una reunión o varias si es necesario. Cada reunión puede durar entre 25 a 45 minutos, según el tema, el nivel de concentración de las partes y el nivel de compromiso en la búsqueda de soluciones.

### **Cómo mediar en el ámbito educativo**

Cuando comenzamos a desarrollar esta herramienta se propone empezar por definir un objetivo educativo: se busca acercar a las partes y que ellas se sientan escuchadas y valoradas, en este nivel básico se propone empezar. Si da resultado, se puede continuar a un nivel más complejo: estimularlas a que busquen soluciones a partir de sus preocupaciones. Si se accede a seguir avanzando, se podrá llegar a un nivel más profundo en el que identificaremos que fue muy buena la mediación y las partes pueden cambiar la percepción negativa tanto del conflicto, como del otro y se sientan que transforman el conflicto. Para aprender a entrar en un proceso concreto y conocer las habilidades necesarias para tratarlo, es más fácil empezar por lo más simple e ir construyendo unas ideas y unas habilidades, que no comenzar por lo complicado y enterrarnos en su complejidad.

### **Al mediar se deberá tener presente:**

Las siguientes ideas ayudarán a garantizar tu legitimidad como Mediador:

- Garantiza que cada una de las partes puedan expresarse, que no se los interrumpa
- Entender en forma clara cuál es el planteo de cada una de ellas
- Corroborar si cada una comprendió con claridad los motivos de la preocupación de la otra parte
- Confirmar si el tiempo de exposición de los motivos es el adecuado
- Entender de qué trata el conflicto y si existen puntos en común
- Reforzar las coincidencias
- Analizar el pasado pero no quedarnos en él y formular un diagnóstico con las partes
- Preguntarnos acerca del futuro es fundamental
- Preguntar: ¿cómo piensa cada uno solucionar el tema y a qué se compromete?
- Qué van a hacer: definir una propuesta práctica
- Si las propuestas planteadas por la otra parte se alejan del proyecto educativo de centro ya consensuado, hay que mencionarlo.
- Es necesario que cada actor conozca este proyecto, que es nuestra base para negociar, además de nuestros valores y creencias.

## La intervención práctica de los Mediadores

La **Pre Mediación**: es una instancia en donde cada una de las partes está sola junto al mediador. Se le explica a las partes en que consiste la propuesta y se las invita a participar en la instancia de mediación.

Se puede presentar una situación en la que se ponga énfasis en la parte emocional y la descripción directa de lo que sucedió, como en el caso que se presenta a continuación. Esta instancia previa a la mediación sirve para que el mediador se sitúe, conozca más del caso y recabe información. Al escuchar a cada parte por separadas y al prestarle especial atención podrá lograr que estas se desahoguen y de esta forma llegarán a la instancia de mediación más distendidas.

Hay que tener en cuenta que no todas las personas quieren demostrar que están mal o se sienten agotadas o frágiles y menos delante de la otra parte, además se perdería mucho tiempo, no sería práctico, las partes se interrumpirían y si no dejamos a las partes expresarse o se sienten interrumpidas se estaría retrocediendo en vez de avanzar. Tener un tiempo a solas con el Mediador puede servir de estímulo para adquirir más confianza para luego acercarse a la mediación con menos incertidumbres y mayor autoestima.

### Situación: una estudiante llega a la Pre-mediación

*Carolina es mi mejor amiga, siempre estamos juntas. Habla mucho y siempre sonrío. Es la delegada de clase, es responsable, pero a veces se siente que es más que todos. Contesta arriba de los profesores y explica todo con impaciencia. No acepta que le digan que está equivocada. En las asambleas siempre impone su punto de vista y cuando la interrumpen contesta mal. Siempre le habla mal a Ian. Yo con Ian me llevo muy bien y hablé con Carolina y le dije que cansa con esto de tratarlo así, que es muy pesada y se lo dije. Ella reaccionó mal y unos días estuvo sin hablarme.*

*Ian nunca mira a los ojos, no habla con nadie y en los recreos siempre está solo. Como tiene muchas bajas no se lleva bien con los profesores y les hace burlas cuando se dan vuelta. Una vez por culpa de él observaron a todo el grupo y esto hizo enojar a Carolina, "ella le dice que es un cobarde, que se tiene que hacer responsable de sus actos".*

*Si lo observa un profesor, se enoja y contesta levantando su tono de voz. Muchos dejaron de estar con él, porque si no se sale con la suya, se enoja y sale corriendo.*

*Un amigo de Carolina siempre le tira del pelo a Ian. Carolina se ríe con él y ahora varios molestan todo el tiempo a Ian.*

*No te conté que Ian se pone horrible cuando alguien lo llama gordo o le pone sobrenombres.*

*Ian a mí me cae bien, pero no sé qué le pasa ahora, está cambiado. A mí me da rabia que nadie haga nada.*

*Yo soy la delegada suplente, tuvimos que hacer una reunión y se suspendió, porque ayer, antes de que comenzara Ian, empujó a Carolina cuando ella bajaba la escalera. Carolina se enojó conmigo porque no le advertí. Y es cierto que yo estaba mirando. Pero no pensé que le iba a hacer eso. Ahora Carolina no quiere reunirse más conmigo, que no siente respaldada por mí, que no hago nada para el grupo y dice que siempre la critico. Se queja que ella tiene que hacer todo.*

*Estamos organizando el viaje de fin de año y como delegadas de clase tenemos que trabajar juntas. Ahora no me habla, si la situación sigue así, todo va a empeorar.*

Todo esto le cuenta Karina al Mediador en la Pre-mediación. Luego el Mediador hablará con Carolina.

Se elige a Karina y Carolina para mediar, porque son ellas las que proponen la situación, están trabajando juntas y existe algún intento de una de ellas en querer recomponer el diálogo. Ambas sienten que se perdió la confianza y las dos quieren recuperarla y están interesadas en buscar respuestas y soluciones con alguien que las pueda escuchar y piensan que la instancia de Mediación es un buen ámbito para hacerlo.

Con Ian, se puede intervenir y trabajar con él distintos aspectos vinculados al relacionamiento personal y a su autoestima. Más adelante si él lo propone podremos desarrollar el rol de facilitadores de la comunicación con Carolina, para que ellos intercambien percepciones.

Primeras conclusiones antes de llegar a la mediación.

¿Qué percepción tiene el mediador según lo que escuchó en la primera instancia?

No estamos en un mundo ideal y no aspira a una posible solución que satisfaga en todos los aspectos a las partes. Lo que sí puede pronosticar es que las partes tienen voluntad de querer acercarse, considera que sí se van a poder escuchar y que van a realizar varias propuestas de solución, aunque sabe que no van a coincidir en todos los puntos, difícil que se pongan de acuerdo. Si, le interesa, según el caso, es la parte relacional, y aspira a que mejore sustancialmente, no sabe si van a ser las amigas que fueron antes, el tiempo lo dirá. Hay mucho por hacer. Continuemos. No aspira a encontrar soluciones perfectas.

El mediador identifica después de una reunión que porque las estudiantes eran amigas ya pueden llegar a la instancia de mediación. Ante otras situaciones más complejas y en las que las partes aun desconfían del otro, la estrategia del mediador quizás defina que en varias instancias va a trabajar por separado quiere decir que durante una parte o durante la mayor parte del proceso, el mediador va de un lado a otro sin que las partes se vean hasta quizás un momento final. Hay otros modelos en los que el trabajo del mediador es precisamente crear la mesa en la cual van a sentarse las dos partes, como en el caso aquí planteado. En este encuentro es donde van saliendo los problemas, los sentimientos y todo lo demás.

## El desarrollo de la experiencia mediadora

### **Primera fase: ingresar en la mediación, abrir las puestas e ingresar, sentarse a dialogar**

Ahora están reunidas las dos partes que aceptaron compartir la reunión junto al mediador o la mediadora (en adelante mediador). Comienza una de las partes (ya se fijó de antemano en la pre-mediación quién empezaría) a explicar qué fue lo que sucedió y cómo se siente, luego la otra.

Nota: Las técnicas se explican en el apartado al final del capítulo.

El mediador le pregunta a una de las partes, a Karina, ¿qué fue lo que sucedió? Es necesario que cuente qué pasó delante de la otra persona, y luego le toca el turno a Carolina. El mediador utiliza la técnica de preguntas abiertas, necesita más información y cuando alguien se excede en el tiempo puede utilizar

preguntas cerradas, además esta pregunta ayudará a concretar más lo que dice cada parte y se desarrolla con el fin de que ayude a todos a comenzar a formular ideas que sean fáciles de recordar.

Luego le pregunta cómo se sienten. Ambas expresan que mal. Es importante poder trabajar no solo propuestas vinculadas al contenido, sino también a la parte emocional. Ambas son necesarias.

Las partes ya contaron qué fue lo que pasó y cómo se sintieron. La información que el mediador obtiene en forma directa en la pre-mediación será confrontada en la mediación.

(Se introducirá una Figura. Formulario de conflicto, J y J. y Cascón).

**A modo de síntesis:** Los mediadores tienen que conocer qué es lo que quiere cada uno, por ello les pidieron que contaran qué fue lo que sucedió respetando el turno. A la vez les dieron tiempo para que se expresaran en presencia del otro.

Para esta primera parte proponemos realizar preguntas abiertas así obtendremos más información. La técnica consiste en aprender a plantear preguntas que ayuden a las personas a explicarse mejor. La pregunta más adecuada siempre es aquella que permite que se sientan libres y animados a seguir clarificando y explicando.

En esta etapa el mediador tiene que desarrollar la escucha activa, interpretando gestos, discursos polarizados y posibles prejuicios o estigmas que no hacen otra cosa que distanciar más a las partes.

**La contradicción:** las partes muchas veces difieren en su percepción de cuál es la raíz del conflicto. Para una parte puede ser que el conflicto lo perciba a partir de los insultos y empujones y que no se haga nada al respecto, y la otra parte percibe el conflicto y lo define desde el punto de vista de que no se respetó la decisión de la mayoría de los estudiantes.

Los mediadores desarrollan la técnica del parafraseo. Cuando parafraseamos hacemos que los actores se sientan escuchados recíprocamente, apoyados y comprendidos. Con esta técnica y a lo largo del proceso de mediación, los mediadores se ocuparán de cambiar las imágenes negativas que mantienen unos de otros.

Cuando hay ataques y contraataques, esta técnica sirve para tranquilizar. En este caso, se logró que los actores captaran cómo interpretaba la otra parte el conflicto y este punto fue fundamental para comenzar a construir un proceso proactivo.

Una vez que exteriorizaron sus expectativas y objetivos fueron más flexibles, el clima cambió, se sintieron más distendidos y los mediadores insistieron en que el objetivo no era tener razón ni querer ganar.

**El mediador** a partir de lo que cuentan comienza a interactuar con las dos partes, observa cómo se hablan, quién intenta predominar, quién le habla a quien, analiza el nivel de escucha de una y otra.

Para intervenir en un conflicto lo primero que hacemos es identificar las propuestas legítimas que vinculamos aquí con las necesidades básicas. Si uno quiere facilitar el diálogo, la comprensión o mediar tiene que buscar los puntos ideas legítimas que plantean unos y otros.

Es probable que no comprendamos lo que sucede en una situación si no profundizamos y analizamos lo que pasa, necesitamos acceder a los objetivos que se plantea alcanzar cada actor. Algunos van a ser más fáciles de definir otros pueden no manifestarse abiertamente, pueden estar latentes, pero siempre estamos eligiendo, optando por algo, tenemos que conocer qué se proponen.

Síntesis:

Enfoque desde la concepción de Carolina: ella integró y se siente defraudada por su compañera que no la supo proteger.

Desde el enfoque de su amiga: Carolina cambió, ya no es la misma, está acá porque tienen que trabajar juntas y le gusta mucho el proyecto.

Cómo se perciben: ambas presentan una postura muy cerrada, les cuesta trabajar el tema profundo.

### **Segunda fase: entender de qué trata el conflicto**

Se les da tiempo para que se expliquen en presencia de la otra parte, y el mediador continúa escuchando, las partes se siguen expresando y escuchando, surgen elementos interesantes desde cada perspectiva, otras veces confusas. Cuando es un problema complicado, con muchas relaciones, lo que va saliendo no son sólo explicaciones, sino también acusaciones y toda una serie de elementos mezclados como lo hizo Karina en su relato. Es en este preciso momento en que el mediador cuida y en lo posible intenta que no aumente el intercambio de mensajes negativos entre las partes.

Ahora el mediador se enfoca en entender de qué trata el conflicto y se pregunta: ¿Cuáles son los objetivos de cada actor? Comprender cómo perciben el conflicto cada una de las partes **ellas**.

Ya expresaron sus contradicciones a través de sus posturas cerradas en donde abundaron culpas y percepciones antagónicas, expresaron sus razones y buscaron justificarse. Ahora es preciso saber qué objetivos tienen y para ello tenemos que ayudarlas a que identifiquen sus metas a partir de sus necesidades. Les proponemos pasar de sus posiciones a que puedan definir sus intereses y necesidades: si logramos avanzar podremos definir el conflicto a partir de ideas en común.

¿Qué sucede si se interviene a partir de las posiciones? Se destacan las posturas que cada actor asume ante el conflicto a partir de sus juicios, valoraciones y percepciones sin reconocer propuestas alternativas: «Quiero esto y se acabó», pero ¿qué sucede si otra persona también desea lo mismo?

Si se interviene a partir de las posiciones, será más probable que se propongan soluciones simples que no se adaptan a la diversidad de expectativas. De esas frustraciones surgirán contradicciones que se traducirán en nuevas actitudes y comportamientos conflictivos. 6

Tenemos que conocer cuáles son las actitudes que estancan el conflicto y los valores que los separan. Mediador.: —¿Qué es lo que quieren y cómo piensan lograrlo?

Los mediadores identifican a partir de sus discursos temas de contenido y de relación, estos aparecen a lo largo de toda la mediación y tenemos que estar al tanto de la dependencia que se establece entre las partes, cómo se produce la meta comunicación: el tono, la actitud, los gestos, la expresión de la cara, la distancia o la implicancia, los énfasis y si se dan los silencios. Es imposible no comunicarse, el silencio está comunicando mucho.

Cada parte está cerrada en una posición inalterable y expresa sus incompatibilidades. Para construir alternativas es preciso pasar de estas posturas antagónicas a que puedan ver algún punto en común y creemos que se puede lograr si pasamos a trabajar a partir de sus intereses y necesidades. Tenemos que motivarlos a pensar en sus objetivos: qué es lo que quieren, cómo lo desean alcanzar y si piensan que lo que les interesa puede estar ligado a algún aspecto en común con la otra parte.

**Concepto clave:** construir una definición de lo que quieren a partir de sus necesidades.

El Mediador le propone desarrollar un ejercicio vinculado a poder expresar lo que sienten a partir de la técnica del "mensaje yo", para situarnos, debido a que la situación es confusa. Se les pide a las jóvenes que hablen desde la técnica de mensajes «yo»: se refiere a expresar lo que uno siente y piensa, en vez de acusar a la otra parte.

Esta técnica promueve la comprensión empática de entender cómo se sienten las partes, es comprensión, habilidad y voluntad. Soy capaz y me comprometo e intento captar lo que siente la otra persona.

El "mensaje yo":

Técnicas, mensaje yo, a partir del enfoque de Carolina y de Karina

Me siento.....(plantea tus emociones).....

Cuando tú.....(plantea la actitud concreta).....

Porque.....(plantea el efecto que esa actitud tiene en tu vida).....

Y me gustaría que.....

Un ejemplo desde la visión de Carolina: esta situación me hace sentir incómoda y es injusto como tratan a Ian, porque siempre lo molestan y cuando tú, ignoras lo que pasa, haces que nadie se ocupe de él y me gustaría que esto cambie, pero sola no puedo...

A partir de esta técnica cada parte expresa lo que siente desde su enfoque.

### **Conocer sus objetivos**

Para ello proponemos pasar de sus posiciones —«quiero esto», que es la postura que cada parte asume frente a la situación conflictiva, e incluye juicios, valoraciones y percepciones— a definir sus intereses como medio para satisfacer sus necesidades: «lo quiero por tal motivo, porque es muy importante, por tales razones».

M.: —¿Por qué razón necesitan revalorizar la confianza que han ido perdiendo?

Los mediadores promueven con la mirada un acompañamiento en sintonía con las partes y con su postura corporal, con la proximidad. Promueven las afirmaciones verbales, pueden asentir, oír con voluntad de comprender, que no significa compartir porque esto escaparía a su rol. ¿Lo hago sentir escuchado? Las partes necesitan sentirse escuchadas, a partir de la escucha activa, se les estarán brindando credibilidad y confianza. Es preciso quitar todos los distractores: no cabe interrumpir, cambiar el protagonismo de la conversación y que los mediadores se adueñen del discurso, ni dar consejos ni soluciones inmediatas.

Ahora conocemos sus objetivos más a fondo y lo más profundo que surge de sus discursos está vinculado a sus necesidades. Los mediadores se preguntan si las partes están preparadas para identificar algún objetivo en común con lo que expresa la otra parte.

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

M.: —Estamos comenzando a comprender. Ambas necesitan que se respete sus ideas. Para que se construya un clima de respeto y confianza varios estudiantes tienen que cambiar sus actitudes, algunos ser

más respetuosos y uno en particular, enfrentar los problemas con autonomía y decir las cosas por sí mismo.

### Tercera fase: de las ideas en común a la generación de soluciones

Una vez que el mediador recogió la versión de cada parte les propone que busquen soluciones. Luego que hablan de las posibles soluciones tiene que construir un puente entre puntos en los que coinciden.

El objetivo es trabajar a partir de las ideas en común que tienen las partes<sup>8</sup>. Estrategia: definir cuáles de los objetivos mencionados son compatibles y así comprometer a que las partes reconozcan como mínimo alguno en común. No importa la cantidad de ideas que podamos unir, sino el impacto que producirá una idea en común que los motive a seguir, y para ello es necesario estimular a las partes a que estén abiertas a explorar soluciones y conocer no solo lo que proponen, sino qué están dispuestos a ofrecer.

Tenemos que construir un marco común: ¿De qué trata el conflicto? Construir una narrativa de las partes que nos ayude a interpretar el conflicto en forma íntegra.

A esta etapa también se la conoce con el nombre de «arreglar», en la que el mediador tienen que reorientar la energía de las estudiantes hacia la solución del problema, y para ello se desarrolla la estrategia que consiste en fraccionar. El conflicto puede ser muy complejo, y en lugar de acercarnos a su totalidad, nos acercamos por partes. La pregunta en lugar de «¿qué ha pasado?», se transforma en «¿cómo se puede solucionar esto?», «¿hacia dónde vamos?».9

La estrategia a desarrollar por los mediadores consiste en definir las principales contradicciones expresadas y diferenciar aquellas metas que pueden ser compatibles de las que no lo son. Para lograrlo es esencial meterse en el pellejo del otro. Se trabaja a partir de los valores que separan a los actores y los potenciales puntos en común: un puente entre puntos básicos sin los cuales no pueden avanzar y que contribuyen a buscar alternativas.

Se les propone a las partes que elijan algunas de las metas que son imprescindibles. De esta manera, construyen un puente entre los objetivos que tienen en común con el fin de desarrollar una definición aceptable que habilite a pensar en posibles soluciones y así reencausar el conflicto a partir de aspectos compatibles. Y una vez que se logre, hay que intentar redefinirlo.

Es fundamental que se puedan definir delante de las partes los principales puntos en común e invitarlos a pensar en ellos. El ejercicio consiste en promover ideas originales y creativas para generar opciones: las partes deben construir alternativas, ya sabemos lo que sucedió, ahora nos debemos centrar en qué podemos hacer en el futuro.

En la situación planteada, ambas están de acuerdo en que no se ha avanzado y coinciden en integrar ideas de una y otra y escucharse. Así el mediador puede ayudarlas a que reconozcan el terreno que comparten y preguntarles: M.: —¿Identifican que tienen algo en común en este tema?  
¿Qué estarían dispuestos a hacer para mejorar la confianza y trabajar juntas en las asambleas?

En la fase anterior se vinculó el tema del relacionamiento intergrupalo, en cuanto a su rol de delegadas, las dos necesitan ser reconocidas por el grupo, en la toma de decisiones y no pueden mostrar esta división. El objetivo de ellas es desarrollar el modo de coordinar reuniones en donde se escuchen las ideas de todos.

El mediador utiliza la técnica de "profundización": consiste en introducir otros objetivos que están vinculados a sus necesidades. Entonces, plantea otro tema que ellas mencionaron, "desconfianza y trabajar juntas": el de ser reconocidas por el grupo y esto solo puede funcionar si trabajan juntas.

El mediador hace una síntesis a partir de las "necesidades básicas" que expresan querer satisfacer las jóvenes: "reconocimiento" mutuo y del grupo, "identidad" de sentirse cumpliendo un rol al que se comprometieron, "seguridad" de ser tenida en cuenta en situaciones difíciles por su amiga y "participación", al poder expresarse.

Cómo las desean satisfacer estas necesidades: sintiéndose respetadas (por su amiga y por el grupo), valoradas, escuchadas a través del desarrollo de la confianza. Si trabajamos a partir de sus necesidades podremos lograr reenfocar el conflicto y enmarcarlo en propuestas en común.

A esta etapa también se la conoce con el nombre de «arreglar», en la que los mediadores tienen que reorientar la energía de los disputantes hacia la solución del conflicto. La pregunta en lugar de: «¿Qué ha pasado?», se transforma en: «¿Cómo se puede solucionar esto?», «¿hacia dónde vamos?» (5).

El mediador comienza a identificar los elementos positivos (en cuanto a la actitud proactiva) de cada parte. Y entre las dos pudieron encontrar una solución para reforzar la confianza entre ambas: comprometerse en el trabajo y reconocer que hay que decir las cosas sin imponer una verdad como única e inalterable.

**Concepto clave:** las partes reformulan sus objetivos incompatibles y comenzaron a identificar que existen alternativas viables a las contradicciones.

M.: —Parece que encontramos un puente por donde pasar de una meta a otra y que respete la opinión de ambas partes: en las asambleas únicamente se podrá tomar decisiones por consenso, escuchando a todos y respetando la palabra de todos, sin imponer una visión única y apoyándose mutuamente.

Es imprescindible observar cómo actúan ellos, si tienen intereses comunes o si tratan de perjudicar el proceso. Se pudo lograr un espíritu de búsqueda, intentando tener presente que se puede lograr mucho más para todos si nadie intenta ganar convirtiendo el diálogo en un debate, intentando arrinconar a los demás.

## Cuarta fase: llegar a acuerdos sostenibles.

En esta última etapa el mediador se centra en la idea de la construcción de alternativas al conflicto y posibles acuerdos.

Para la transformación es fundamental descubrir cómo los actores perciben ahora el conflicto y el grado de madurez mostrado para desarrollar propuestas de solución. ¿Qué creen que es lo más importante para la otra parte para llegar a un acuerdo?

Ejercicio: se le pide a Karina que exponga los deseos y necesidades de Carolina, y viceversa, y se les pregunta si quedaron conformes.

El mediador les pregunta: ¿es aceptable esta opción para cada uno de ustedes?

Los mediadores les proponen a las partes que piensen en las posibilidades reales de implementarlo en la práctica y cómo y quiénes van a monitorearlo.

El mediador tiene que analizar si es una propuesta aceptada por ambas, si se puede llevar a la práctica, si es realista, si se puede sostener en el tiempo, y si las partes están en condiciones de hacer lo que dicen que harán. Todo esto requiere mucha creatividad y respetar la diversidad de opiniones.

En estas reuniones se fue motivando a las jóvenes a identificar las ventajas de la resolución, y el costo de no solucionarlo. La primera hipótesis, o la que plantea el peor escenario, es que no quieran acceder más a ser delegadas, a que no mejorará la confianza o que solo Carolina será la delegada y seguirá imponiendo

(según la primera versión de Karina, sus ideas). A Ian lo seguirán molestando y él seguirá en esa inercia. Karina alejada de su amiga y sin desarrollar su rol.

### **Acuerdos**

Las delegadas proponen temas uno a uno, todos arriba de la mesa. Se les da el tiempo que el grupo necesita para que se comprometan a desarrollar propuestas. Cambia el estilo de conducción de las asambleas, por uno más dinámico y participativo. Las ideas van surgiendo de todos los integrantes del grupo, Carolina no se sobre carga de trabajo y se siente respaldada por Karina.

El tema de que Ian tiene que defenderse por el mismo y que lo van a dejar de molestar, a él y a otros. Corresponde también a otros actores del centro educativo trabajar desde otros enfoques, no a ellas ni como compañeras de clase ni como delegadas, si acordaron que van a tratar el tema en asamblea del respeto antes de ir al viaje.

El mediador les recuerda que no pueden convertir un no en sí, sin un tal vez en medio. Y que para ello tienen que cruzar la línea invisible y alentar acuerdos, ya que no van a cruzar esa línea si siguen hablando por detrás, sin hablarse poniendo los temas sobre la mesa.

Si las partes no proponen respuestas de solución corren el riesgo de que el mediador proponga algo o sugiera para que ellas sigan mediando un tema, pero si se traban y no siguen se arriesgan a tener que aceptar "lo tomo" la solución propuesta por el mediador, aunque no las satisfaga en todos sus puntos, pero es mejor que nada.

Otro punto que aparece es que la sostenibilidad tiene que ser endógena, enraizada en la estructura. Si los mediadores brindan una propuesta recompensando a las partes cuando aceptan y castigándolas si no lo hacen, no se da una aceptación o sostenibilidad real.

### **Crear opciones**

Este es un proceso creativo. Se trata de pensar en tantas posibilidades como sea posible (Cornelius y Faire, 1995).

El proceso se compone de tres pasos:

- Creación de opciones.
- Elección de opciones.
- Ejecución de las opciones elegidas.

Paso 1. Crear opciones y buscar soluciones prácticas. Las personas se sienten más comprometidas con las soluciones que ellos mismos han ayudado a desarrollar.

Expresión de ideas: todos los participantes durante un tiempo determinado van diciendo ideas. En este momento de expresión ni se evalúan, ni se juzgan los aportes, se dan cabida a todas.

A veces no se puede resolver todo el problema, pero se pueden resolver partes de él. Se puede dividir el problema en partes más fáciles de manejar.

Paso 2. Elegir opciones.

Las sugerencias y opciones que se han expresado deben evaluarse según si son realizables, suficientes y justas.

Paso 3. Ejecución de las opciones.

Muchos planes fracasan porque no se define cuáles son las tareas y quiénes las realizarán.

## Conclusiones de la mediación

### ¿Qué se entiende por mediación?

Los protagonistas del conflicto reconocen que es necesario que los apoye a encontrar soluciones un actor de afuera al mismo que los guíe en la búsqueda de soluciones y que pueda enfocar el tema desde otra perspectiva.

Así, el mediador propone construir una forma escenario de diálogo en el que las partes definen el conflicto y exponen las incompatibilidades y por qué no pudieron alcanzar sus objetivos. El mediador puede proponer este método de intervención ante una situación conflictiva.

### ¿Cómo lo hace?

El mediador se interioriza en el tema y promueve el diálogo entre las partes y pregunta por ejemplo: ¿de qué modo las acciones o actitudes de la otra persona te impidieron obtener lo que querías? ¿Cómo manifestó sentirse la otra persona?

### ¿Qué tiene que preguntar para buscar soluciones?

Lo esencial para esta etapa es que las partes comprendan que hay que permitir hablar al otro y estar dispuesto a escuchar ideas que no se desean tener en cuenta. Y así pedimos a cada actor respetando su turno que nos cuenten qué fue lo que sucedió, el porqué del problema y asegurase de que todas las partes comprenden los intereses expresados y cuáles son los objetivos que no pueden dejar de cumplir la otra parte para canalizar sus expectativas.

### ¿Cómo lograr que las personas sean protagonistas y se comprometan en la instancia de mediación?

Cuidar el tono. Destacar aquellos aspectos positivos, siendo respetuosos con las partes y exigentes con el conflicto, significa que deben cuidar la forma en que se hablan, al no permitir que se avasallen ni se agredan. Hay que estar preparado para construir un proceso de intercambio: conocer las sensibilidades, descubrir las narrativas, los estigmas, prejuicios y discursos más arraigados.

Si el desequilibrio de poder es la constante y una de las partes no se siente segura de contar lo que siente, por miedo a futuras amenazas, el mediador, en un principio entrevista a las partes por separado y comienza a trabajar con ellas las principales inquietudes.

### ¿El mediador tiene como objetivo resolver el conflicto o que las partes lo resuelvan?

Depende del estilo de mediación, se puede ser flexible y si vemos que las partes no desarrollan ninguna propuesta pero trabajaron en forma cooperativa y comprometida el mediador puede ir sugiriendo algunas propuestas de solución.

Entonces tenemos que el mediador facilita el logro de acuerdos en torno a un conflicto. El objetivo del mediador es ser explorador de lo que sucedió y promotor de algo distinto, para ello tiene que motivar a las partes a creer en estas estrategias a partir de la legitimidad de su rol y descubrir el potencial de cada uno al estimular a construir algo con el otro y distinto a las condiciones que posibilitaron la creación del conflicto, articular estas propuestas no es sencillo y lleva tiempo y requiere una actitud perseverante.

¿Qué sucede cuando uno se enfrenta a un conflicto más intenso? Ya en la escalada y las partes polarizadas, ¿qué hacer?

La respuesta comprende varios puntos:

- 1) articular con otros actores que puedan acompañar en este trabajo;
- 2) ir a la raíz de lo que causó todo, definir las principales contradicciones expresadas, saber qué es lo que les inquieta;
- 3) cambiar las narrativas, alentar las que coinciden, sintonizar los tonos y modulaciones legítimas y reconocérselas;
- 4) diferenciar aquellas metas que pueden ser compatibles de las que no lo son;
- 5) buscar en el potencial de cada actor y facilitar el diálogo para que las partes puedan identificar puntos en común;
- 6) no quedarse en las contradicciones y poder trascenderlas;
- 7) y por último pensar en cuáles de las soluciones son viables y se pueden llevar a la práctica.

En la dinámica de la mediación las partes permanentemente van y viene en busca de respuestas alternativas al conflicto y entre esas idas y venidas los mediadores van creando el marco de confianza para que las partes generen soluciones.

Durante la primera fase las partes contaron qué fue lo que pasó y cómo se sintieron. El mediador se propuso saber qué es lo que querían las estudiantes, cuáles eran sus principales contradicciones y nos preguntamos si serían capaces de trascenderlas. Fue ineludible conocer las necesidades de cada persona para identificar los objetivos más importantes que tenían que alcanzar.

Luego en la segunda fase el mediador pudo situarse, entender de qué trata el conflicto y cuáles son los objetivos de cada actor. En esta fase los actores expresan cierto temor de dar parte de razón al otro, hay miedo de dar legitimidad a las peticiones del otro y esto el Mediador tiene que identificarlo y trabajar.

Luego definió las principales contradicciones expresadas e identificó cuáles eran los intereses compatibles. Se trabajó a partir de estos y lo interesante fue ver cómo unían unos y otros. Luego ellas solas fueron aportando ideas para generar soluciones y recién ahí pudieron identificar acuerdos. Lograron cambiar la visión negativa que tenían del conflicto y hubo un antes y un después a partir de esta experiencia.

Siguiendo con la tercera fase llegó el momento de identificar ideas en común en la construcción de alternativas de solución para llegar al final en donde se implementaron los acuerdos. Se identifica que la solución a la situación analizada se encuentra en el futuro, y ocurre en muchas ocasiones que los actores involucrados siempre están intentando volver al pasado y desarrollan un análisis lineal que expresan a nivel descriptivo, "él hizo esto, entonces yo hice esto otro" y así continúan por varios minutos. Ante este panorama el Mediador intenta por todos los medios que los actores pasen al futuro, y que concreten qué es lo que quieren hacer y cómo piensan realizarlo.

Fue difícil crear el ambiente y controlar el intercambio de mensajes entre las partes. Para ello se necesita que confíen en que el proceso es justo para todos, el respeto de la palabra, saber que nadie intenta ganar.

Se puede afirmar que el mediador siempre tienen que reconocer el esfuerzo de quienes intenten trascender los obstáculos como lo han hecho Karina y Carolina. Y que para legitimar su rol tienen que actuar como interlocutores confiables de ambas partes con el propósito de construir una relación de complicidad con las ideas de quienes promueven y quieren trascender sus diferencias.

Pero, ¿qué hubiesen hecho si se presentaba en la situación el tema del desequilibrio de poder? Este impide a las partes involucradas defender sus puntos de vista. En esta situación Karina supo darse el lugar y poder

expresar su disconformidad. En una situación (real, no de análisis de texto) puede ser que Carolina no acepte una mediación y continúe sola su camino.

Si se da el desequilibrio de poder, se propondría trabajar con las partes por separado para que puedan expresarse y no se sientan amenazadas fuera de la mediación.

Los objetivos logrados por la mediación fueron redefinir las metas incompatibles y desarrollar una estructura distinta a la que originó el conflicto. La mediación fue exitosa y las partes lo sienten así: se expresaron y pudieron trascender la incompatibilidad inicial. Las estudiantes salieron fortalecidas y aprendieron a resolver sus conflictos con confianza.

### **La experiencia de Mediación contada por los protagonistas:**

*Habla Carolina: Pude expresar mis principales diferencias y pude escuchar lo que planteaba Karina y ver el conflicto tal como lo percibía ella. Al principio me sentía como en una pelea, parecíamos dos rivales que luchaban por querer ganar y demostrar quién tenía razón.*

*Comenta el Mediador: Después de varios días hablé con y le pregunté si la mediación le había aportado algo. Karina me respondió que sí: Pudimos contar nuestra versión de los hechos y pude escuchar cosas que planteaba ella que desconocía.*

*El Mediador: Se propuso trabajar a partir de cambiar la imagen negativa que tenían de la otra parte y se sintieron respetados.*

*En la mediación nos propusimos saber qué es lo que quería cada estudiante, cuáles eran sus principales contradicciones y nos preguntamos si serían capaces de trascenderlas. Avanzamos y definieron algunos puntos en común. Trabajamos a partir de las ideas compatibles, y lo interesante fue ver cómo unían unas y otras. Luego ellas fueron aportando ideas para generar soluciones. Recuerdo que lograron cambiar la visión negativa que tenían del conflicto y hubo un antes y un después a partir de esta experiencia. Y así fue que se promovió que ellas identificaran el conflicto como oportunidad de aprendizaje.*

¿Te sentiste reconocido como mediador?

*Si el rol del mediador consiste en integrar las ideas de unos y otros, en ese sentido sí, así como también me sentí interlocutora legítima de ambas partes. Ya que El propósito es construir una relación de complicidad con las ideas de quienes promueven y quieren trascender sus diferencias.*

¿Cómo saber si se va bien?

*Un objetivo a corto plazo es el de motivar a las partes a que sí pueden construir algo alternativo a partir de sus diferencias. El objetivo a lograr a mediano plazo: que las partes puedan trascender sus diferencias y buscar soluciones en forma autónoma.*

*La Mediación sirve para pensar con el que es diferente, si logramos motivar con la palabra a que quieran construir este escenario con el otro estaremos dando un gran paso. Hay un conflicto y hay que buscar salidas.*

## Técnicas

Se describen cuatro técnicas claves para el cuidado de la convivencia. Utilizamos el concepto de técnicas como herramientas, con el objetivo de facilitar la comunicación y el intercambio de opiniones.

### El modo interrogativo

La pregunta más adecuada siempre es aquella que permite a las personas sentirse libres y animados a seguir clarificando y explicando. Saber plantear preguntas que amplíen la información es nuestro objetivo (Cascón, 2001).

El saber preguntar es una de las técnicas que tienen mayor importancia si nos proponemos facilitar o mediar entre dos partes, ya que preguntando indagamos intereses que tienen las personas en común y eventualmente corroborar posibles acuerdos o compromisos y ayudarlas a desplazarse de posiciones rígidas.

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

### El parafraseo

Consiste en expresar con palabras propias lo que han dicho las partes en un tono más respetuoso, al quitarle toda carga negativa al discurso acusatorio o prejuicioso de uno al otro.

Realizamos una síntesis de la posición de cada una de las partes en conflicto, reformulándola ordenadamente y con lenguaje neutral.

Tiene como objetivo hacer una devolución a la persona de lo que ella dijo, para que se escuche a sí misma, y en caso de que la contraparte esté presente, para que se escuchen entre sí.

Así, clarificamos si entendimos bien lo que se nos plantea, identificando los puntos medulares para reformular, ordenar y quitar la posible connotación negativa del relato.

Se practica: "Usted dice que..." o "Tú dices que...". Cuando parafraseamos, hacemos que los actores se sientan escuchados, apoyados y comprendidos.

Póngase en el lugar de la otra persona; enuncie las ideas y los sentimientos de ella con sus propias palabras; emplee el pronombre "tú" al principio de sus enunciados (por ejemplo: "Tú quieres", "Tú sientes", "Tú piensas"); Emplee oraciones del tipo "Tú sientes... (el nombre del sentimiento) porque... (explicar por qué)".» (Johnson y Johnson, 1999).

## La escucha activa

### El aprecio hacia mí y hacia el otro.

Entender bien lo que el otro ha dicho es una exigencia que nos proponemos, hace más difícil que podamos ser refutados (por ejemplo, con un «yo no he dicho eso»).

Sirve para comprender lo que se nos dice, para poder captar las emociones, percepciones, para generar empatía. La escucha activa consiste en “escuchar con todos los sentidos”, en poder observar con nuestra vista qué es lo que está pasando con las partes en conflicto, su lenguaje no verbal, sus emociones, sus sentimientos, sus reacciones, sus énfasis, sus significados; en prestar atención con nuestros oídos a los tonos, a los timbres, a los contenidos de los relatos.

Para acompañar con la mirada, asentir, expresar afirmaciones verbales, con una postura corporal de proximidad para oír con voluntad de comprender. La pregunta es: ¿lo hago sentir escuchado?, - hazme sentir escuchado (Cascón, 2001).

## Los mensajes “yo”

### La cooperación. La toma de decisiones compartida.

Se les pide a las partes que hablen desde la técnica de mensajes “yo”: se refiere a expresar lo que uno siente y piensa, en vez de acusar al otro. La misma promueve la comprensión empática, la voluntad de entender cómo se sienten las partes. Soy capaz y me comprometo e intento captar lo que siente la otra persona (Cascón, 2001).

### Ficha de análisis de una posible intervención de los mediadores:

Qué información maneja el Mediador: ¿recogió información en la pre-mediación o si investigó por otro lado?

Con respecto a las técnicas, ¿cuáles utilizó y qué resultado obtuvo?

Analizar si el mediador reparte la palabra en forma equilibrada, si desarrolla una escucha activa adecuada y si ayuda a crear un clima adecuado de confianza y diálogo.

Analizar si el mediador domina la situación o si una de las partes es la que habla más que la otra, interrumpe e intenta tener la razón. Si esto sucede, ¿qué hace el mediador?

Investigar si cada actor se siente comprometido en la búsqueda de una solución con el otro y si el Mediador refuerza los puntos de coincidencia.

Evaluar la actitud asertiva del mediador.

Analizar si el mediador los estimula para que sean empáticos y si logran rescatar ideas del otro.

Analizar si el mediador promueve a que los actores logren una idea o formulación breve, sencilla y memorable del conflicto.

Analizar si el mediador puede hacer que las partes dejen el pasado y vayan al futuro y si ellas pasan del análisis a brindar ejemplos prácticos de solución.

## Octava parte

# El conflicto desde la percepción de los estudiantes

### **En búsqueda de respuestas prácticas**

En este capítulo se presentará una situación en la que intercambian opiniones alumnos de sextos años de la escuela y delegados de clase de secundaria que les mostrarán el centro educativo en el que serán alumnos el año entrante.

Luego se analizarán sus propuestas y se pondrá especial atención en el enfoque que tienen acerca de la temática de los conflictos entre pares.

### **Situación:**

Los delegados del liceo reciben a los estudiantes de sexto año de la escuela vecina quienes continuarán sus estudios en este centro el año entrante.

Los delegados les muestran el Liceo y les cuentan cuáles son las principales dificultades que existen a la hora de interactuar en los recreos y cómo es la relación educativa entre los estudiantes y los docentes.

Ambos grupos sostienen el siguiente diálogo:

Los delegados le cuentan que están promoviendo el tema de la resolución de conflictos y que se realizó una jornada en la que cada clase escribió una idea y luego se votó para poner en carteleras la más representativa.

Escolares.- ¿Cómo lo hacen? ¿que dicen esas ideas?

D.-. Aparecen escritas en las carteleras del liceo, las frases: "tu palabra vale más que una pelea", "me miró mal, no es excusa para continuar un problema".

Los escolares realizan la siguiente pregunta: vemos que en la puerta del liceo siempre hay problemas y peleas, ¿ustedes qué hacen como delegados?

John, el delegado del liceo afirma que le proponen al resto de estudiantes buscar otro tipo de soluciones. Siempre hablamos con los que están afuera del problema para que no alienten la pelea.

Una niña contesta: Pero muchos parece que les divierte ver la pelea.

D.:- A veces no da resultado, nos dicen que no nos metamos

E.:- A diferencia de lo votado por todos, parece que para muchos una pelea vale más que las palabras.

D.:- Nosotros apoyamos a que cada uno pueda decir lo que le molesta y se propone un lugar para escuchar a los que quieren dialogar.

Cristian, otro delegado comenta que hay veces que es mejor dejarlos que se peleen, porque así se resuelve en el barrio.

E. "y si no hacen nada ¿son cómplices?"

C.:- Yo no digo, pasar e ignorarlos. Pero no siempre te podés estar metiendo. Nunca nadie se mete a separar una pelea, por qué tengo que hacer yo.

Una delegada le contesta a Cristian: "No tenés razón, hace una semana un joven se integró al grupo y algunos lo viven molestando. Tenés que enfrentarlos.

C.:- sí en ese caso, sí. Pero es distinto.

Otra delegada contesta: "yo no me meto en las peleas, una vez me puse a separar y la ligué".

John:- Yo no digo que "no te tenés que meter". Pero tiene que aprender a defenderse solo también. O ignorarlos. Por ejemplo, vas por el pasillo y te gritan una grosería, ¿le contestarías?... yo no, lo dejo pasar, a mí no me afecta, que diga lo que quiera.

Cristian.:- No te vas a dejar pisotear, te van a llamar cobarde y no vas a agachar la cabeza.

Luego de este intercambio, se retiran los escolares, con una idea clara del funcionamiento del Liceo, pero sabiendo que los temas de convivencia son muy complejos.

**A la siguiente semana** se vuelven a reunir los delegados, debido a que tienen que presentar una propuesta alternativa a los problemas de violencia y conflictos entre estudiantes en un Encuentro Nacional

Analizan cómo y por qué se dan los problemas de relacionamiento entre estudiantes y debaten acerca de las posibilidades que existen para resolverlos.

A raíz de una pelea reciente entre dos estudiantes surgieron nuevos debates.

Yahibí (la delegada suplente del Liceo).:- Le dije a John que no comparto la forma de pensar que tiene con respecto a este tema. En la pelea del otro día estuvo bien mi amiga, se defendió, no te podés dejar pasar por arriba.

C.:- Para mí hay que enfrentar los problemas y discrepo con tu forma de pensar, John. Si no haces nada sos cómplice. Porque si lo ignoras simplemente el problema se va a agravar, ignorar los insultos no es la manera más efectiva para mí.

John.:- Frente a una agresión verbal contestar de la misma manera, no es la única respuesta.

Yahibí.- ¿a ver y cuál sería otra forma? No te vas a dejar pasar por arriba.

Cristian. Si a mí me insultan o pegan, yo respondo de la misma manera.

Le contesta John a Cristian. Tu amiga podría haber hecho otra cosa.

Yahibí.: - En los pasillos se escucha permanentemente: "no te dejes pisotear". Muchos lo resuelven así y así va a seguir. Salió y las enfrentó.

Cristian.- John parece traer otros códigos que no se manejan en este liceo ni en el barrio. Ante una agresión, no lo podés ignorar hay que defenderse.

Jhon: "...y eso lleva a más problemas. Tenemos que pensar en otras respuestas a una pelea sin responder igual".

Otra delegada comenta: "Vieron que subieron la pelea al Facebook".

No logran ponerse de acuerdo, algunos continúan debatiendo fuera de la reunión ya finalizada.

### **Algunas de las ideas que surgen con más fuerza en los debates**

- Casi siempre una parte se impone y el otro cede. Dominar a otro y no dejarte dominar;
- Un código muy arraigado: " si se meten conmigo, si me miran mal, yo no me voy a dejar pasar por arriba";
- Pertenecer a un grupo o ser rechazado;

Se van a analizar estos tres temas a partir de del siguiente concepto que funcionará como guía:

**Primeras ideas de análisis:** Si se quiere evitar la violencia hay que resolver el conflicto.

**Los estudiantes se encuentran en una encrucijada:** meterse y tener problemas o no meterse. Pero estas dos ideas no agotan las posibilidades.

¿Qué les preocupa a los estudiantes? El gran problema es entender qué lugar tiene el joven y que lugar desea obtener.

La propuesta que los jóvenes liceales intercambiaron con los liceales comienzan desde un enfoque que contiene altas expectativas, porque quieren alcanzar metas que por ahora observamos que son difíciles de lograr: "Tu palabra vale más que una pelea, me miró mal, no es excusa para continuar un problema".

No obstante, intentan debatir: qué hacer ante situaciones de violencia directa que se manifiestan a través de golpes, insultos y peleas. Para ello los estudiantes intercambian puntos de vista a partir de ideas contrapuestas.

### **Imponer una razón...confrontar al límite**

Cuando hay violencia una parte se impone y el otro cede: ¿pero qué sucede cuando no te gusta dejarte dominar y contestas a esa provocación?

Enfrentar los problemas a través de la pelea es la respuesta que algunos estudiantes plantean cuando sus metas más importantes están bloqueadas y no ven otra alternativa existente. Por el contrario, cuantas más alternativas elaboremos, disminuyen las respuestas violentas.

### **Un código muy arraigado**

Una de las dificultades surge cuando se confronta a partir de códigos populares que se encuentran muy arraigados y se debate desde las creencias inflexibles: "si se meten conmigo, yo no me voy a dejar pasar por arriba". Este tipo de códigos no dan lugar al intercambio consensuado ni actitudes colaborativas.

Pero existe un discurso silenciado, que es el maltrato provocado al más débil que se realiza de forma constante (expresiones de la delegada y el estudiante recién llegado).

En las situaciones planteadas se da un incremento relacionado con la violencia entre iguales. Se identifica que en los centros los estudiantes de ciclo básico están más expuestos a la agresión y presentan mayor aislamiento en los grupos.

### **¿Cómo trabajar con los estudiantes el tema de los códigos que se encuentran fuertemente arraigados?**

Tenemos que estudiar quién se resiste a un cambio o qué es lo que inhabilita construir alternativas de solución.

Cuando hay violencia una parte se impone y el otro cede, pero que sucede cuando no te gusta dejarte dominar y contestar la provocación.

Se analizan las actitudes intransigentes que se apoderan de los discursos cerrados en sí mismos y las narrativas desganadas que existen: "total, no se puede hacer nada, no te metas". Interesa analizar los discursos que expresan generalidades y que dificultan el entendimiento, por ejemplo: "son todos iguales, no van a cambiar".

Si unos pocos actúan de una forma que limita al resto, nuestro rol consiste en identificar quiénes y qué hacen concretamente para plantear la responsabilidad específica y un límite concreto y a la vez qué alternativas existen a las que se pueden comprometer.

### **Pertenecer a un grupo o ser rechazado:**

Algunos estudiantes quieren desarrollar alternativas, expresar un nuevo lenguaje de signos, de inclusión de miradas, de estar con los otros y es así que surge un planteo original:

Cuando molestan a alguien o se identifica una situación que parece injusta, ¿qué haces?

Hay que pensar en alternativas y esto lleva tiempo, requiere mucha confianza y compromiso poder plantear algo distinto, porque lo que tenemos, la idea de pensamiento dicotómico, "esto o aquello", "blanco o negro": no satisface el universo de posibilidades, y es por tal razón la propuesta alternativa choca con la mayoría de opiniones.

Con frecuencia, los estudiantes no tienen una idea clara de debate sin apostar por tener o no razón.

Muchas veces, no solo en el centro educativo, sino en el barrio o en la casa, las propuestas son "lo tomas o lo dejas" y esto cierra el abanico de posibilidades ya que también es un código muy arraigado, difícil de cambiar.

Primero tenemos que estar convencidos de dar otras respuestas, y apostar al diálogo con agendas bien amplias, mucha paciencia, perseverancia, tiempo y respetar las distintas verdades.

Concepto clave: promover actitudes cooperativas. Lo opuesto es una actitud competitiva que intenta lograr un objetivo sin tener en cuenta al resto de actores.

### **Estrategias para el trabajo grupal:**

La estrategia consiste en que los jóvenes puedan identificar puntos en común a partir de distintos códigos y construir respuestas a corto y mediano plazo en donde trabajar las ideas en plural.

A nivel personal estaremos desarrollando la autoconfianza.

A nivel relacional la tolerancia y las narrativas comunes. Es necesario trabajar a partir de distintas verdades que se complementan.

A nivel personal y relacional la concientización en toma de decisiones compartidas y el respeto de distintas formas de pensar.

### **¿Cómo evitar la confrontación directa?**

Prevención de la violencia: Cuando estalla el conflicto es el peor momento para intervenir, la desconfianza aumenta, las partes inmediatamente toman postura por unos u otros y se dificulta que quieran descubrir opciones con el otro. Preferimos analizar e intervenir antes que escale el conflicto.

El compromiso con la no violencia significa alcanzar niveles de empatía que permitan transitar por caminos de tolerancia con el otro: hay que saber identificar los planteos que tienen en común y trabajar en pro de favorecer soluciones alternativas.

*Pero no es fácil construir instrumentos, ¿cuáles son y como apropiarse?*

Se ensayan algunas respuestas: el diálogo y el intercambio grupal puede ser una alternativa. El trabajo en grupo es más fuerte que el individual para trabajar las frustraciones ya que los estudiantes no estarán como críticos frente al conflicto, sino como coautores de las posibles soluciones.

Es necesario desarrollar el interés que tiene el joven que siempre parte de la realidad/soluciones que conoce. Hay que motivarlo a la búsqueda de cosas nuevas que puede desarrollar.

Cuando persiste un conflicto y no se resuelve, se percibe al otro como enemigo. Hay frustración, queda con la marca de que no recibió lo que esperaba en ese momento. La frustración lleva a no poder sentarse con otro a hablar a intercambiar ideas, por resentimiento.

### **Construir algo con el que piensa distinto**

¿Cómo estimularlos a que quieran construir algo con el otro? Al comienzo proponemos que el grupo descubra objetivos comunes. En el grupo, la actitud que manifiestan los jóvenes es que dudan, se entusiasman, discrepan. No hay que introducir objetivos que superen a las personas, por ejemplo: que el conflicto se resuelva a partir de tal acción que ellos puedan llevar a cabo como protagonistas.

### **Construir un proyecto**

La pregunta es si podemos proyectarnos, si queremos proyectar algo con los otros.

La propuesta de transformación de conflictos hace sentir a cada parte que ingresa en una instancia en donde puede intercambiar sus puntos de vista con confianza.

Siempre que se crea un proyecto, se cree en el otro. Si esto no aparece se puede decir que disminuye la posibilidad de construir alternativas de transformación del conflicto, o que el mismo va a ser resuelto en forma unilateral o impuesta en caso de encontrar una solución.

Plantear la diferencia entre quiero resolver el conflicto e identificar en dónde estamos ahora. Hay un camino que recorrer y se debe identificar entre el deseo de resolución y la realización concreta, no perdiendo de vista posibles frustraciones.

Que vean que la propuesta alternativa al conflicto puede funcionar (en el sentido que pueden hacer andar) al comprobar que son capaces de mover una cosa. Esta propuesta apoya la autoestima, y muchos jóvenes y niños no han vivido experiencias de ser valorados para construir algo alternativo con el otro.

### **Proceso de autonomía**

¿Qué se puede hacer para que los estudiantes construyan respuestas al conflicto en forma autónoma? Estimular la confianza: solamente cuando el individuo logra confiar va a creer que sí puede desarrollar algo por sus propios medios y para ello es preciso identificar si existe madurez para lograrlo y si están motivados a buscar algo que aún no tienen.

Los estudiantes no tienen que estar al servicio de nuestras expectativas, sino que nuestro rol será acompañarlos en cómo buscar alternativas de solución por sus propios medios.

## Novena parte

# Estrategias prácticas para desaprender la violencia

“Aprendimos que culpar, acusar, mostrarles su intolerancia era un error”.

El uso de la violencia tiende a conducir a resultados donde prevalece una parte. La violencia viene usada para imponer al derrotado los objetivos del vencedor, (ganar popularidad, sentirse más fuerte) o sea: para prevalecer = estar en la cima, la violencia es el procedimiento.

La solución impuesta, se utiliza una sanción, donde prevalece una parte (la víctima). La sanción es usada para establecer quién tiene razón (es inocente, no responsable), o sea: para prevalecer = tener razón, la aplicación del reglamento es el procedimiento.

Las estrategias alternativas que se proponen tienden a buscar soluciones de mutuo compromiso entre las partes donde ninguna se impone, o sea: construir respuestas de resolución o transformación en forma dialogada, es el procedimiento.

## Introducción

«La violencia no es solamente un determinado tipo de acto, sino también una potencialidad. No se refiere sólo a una forma de hacer, sino también de no dejar hacer, de negar potencialidad. A medida que el estudio de los conflictos se hace más complejo, se amplía el concepto de violencia, y se la entiende como todo aquello que, siendo evitable, impide el desarrollo humano. Se hace referencia no sólo a la violencia directa (física, verbal), sino también a la denominada violencia estructural (pobreza, represión, alienación,) y a la violencia cultural que legitima a ambas»<sup>12</sup>.

Es así que nos preguntamos: ¿Se constatan expresiones de violencia en los ámbitos educativos?

Estamos ante contextos propensos a la manifestación de violencia cuando las personas sufren agravios y perciben que a través de ciertas imposiciones ven limitado su campo de acción o desarrollo de ideas y creencias. A esto se suma que persisten en el tiempo ciertos prejuicios que les causan daño, las desestabilizan emocionalmente y las llevan a actitudes de sumisión o intolerancia. A su vez, estos actores pueden responder en forma violenta ante esta situación, construyendo un escenario confuso (con escasos márgenes de retorno al entendimiento) que llevan a la escalada de la violencia y a conflictos altamente complejos e intratables.

De esta forma llegamos a entender la violencia como las ofensas y estigmatizaciones que si se repiten en forma constante hacen que la valorización de los otros se defina por debajo de lo que potencialmente son o pueden hacer.

El gran peligro es cuando se naturaliza la violencia en el conflicto, que se expresa con matices de ser irreversible.

En un conflicto que presenta características de ser violento se manifiestan actitudes tendientes a fraccionar el potencial que puede desplegar cada actor. Uno de los caminos alternativos que el método presenta es el de desaprender la violencia y debilitar los mecanismos que la alimentan. Surgen así las siguientes preguntas. ¿Cómo desaprender estas expresiones de violencia y aprender a construir otras formas diferentes de las que nos llevaron a actuar de esa manera? ¿Cómo desarticular estas fórmulas tan rígidas para poder construir alternativas?

### **Estrategias prácticas para desaprender la violencia**

El criterio para desaprender la violencia es triple: se proponen tres ideas y sus respectivas herramientas de trabajo metodológico.

- Contribuir a consolidar las actitudes no violentas de las personas. Trabajo a partir del desarrollo de las potencialidades.
- Legitimar expresiones intersubjetivas. Trabajo a partir de actitudes empáticas.
- Interactuar a partir de la concientización. Trabajo de prevención de la escalada del conflicto: significa que es preciso intervenir en sus primeras manifestaciones.

Desaprender la violencia implica denunciar las distintas formas de legitimar el aislamiento que no es otra forma de negar proyectos. En un contexto en el que se instaló la desconfianza es más difícil construir habilidades junto a otros y aprender a desarrollar la concientización.

### **¿Podemos imaginar respuestas no violentas a la violencia?**

Si a las personas se las coarta en el nivel de conciencia del conflicto, este transformará a las mismas en objetos del conflicto. Difícil que así se puedan imaginar respuestas no violentas: “la parte es solo un pasajero a quien se lleva a dar una vuelta, no un conductor que preside el proceso para desaprender la violencia”. Por tal razón es tan importante promover en las prácticas el tema de la concientización que plantea Freire<sup>1</sup>, según el cual, la predisposición emocional y cognitiva a crear respuestas no violentas es igual al desarrollo de una conciencia no violenta.

### **¿Es siempre la violencia un ejercicio de poder?**

“Tanto el poder de producir e intercambiar como el poder de integrar —de crear relaciones de respeto, amistad o legitimidad— son mucho más importantes que el poder de amenazar y destruir, ya que este último, irónicamente, cuanto más se ejerce, más pone en peligro las oportunidades de supervivencia de quien recurre a él”.<sup>2</sup>

Un enfoque alternativo sería la inserción de este “poder integrador legítimo”. Se lograría con el despliegue de más papeles no violentos y respuestas que fomenten los vínculos de unos y otros, como desarrollo de estrategias para acercar lo potencial y lo efectivo. “El poder integrador es la forma de poder más dominante y significativa, en el sentido de que ni el poder amenazador puede conseguir demasiado en ausencia de legitimidad, que es uno de los aspectos más importantes del poder integrador. Pues, sin legitimidad, la amenaza está desnuda”.

---

<sup>1</sup> Paulo Freire, citado por Galtung en el libro *Paz por medios pacíficos*.

<sup>2</sup> Kenneth Boulding, *Doce querellas amistosas con Johan Galtung*, Oslo, International Peace Research Institute, 1980.

Si partimos de esta construcción dinámica, podemos precisar que la no violencia es un ejercicio de poder; un poder legítimo e integrador entre lo potencial y efectivo de todos los involucrados. Ambas verdades no tienen por qué ser excluyentes. Sería interesante introducir en la práctica educativa este enfoque.

Alternativas: aumentar los roles no violentos al expresar el poder en forma no violenta al profundizar la participación. No solo estar, sino decidir qué hacer a través de propuestas creativas que enfrentarán nuevas incertidumbres. Construir opciones y no quedarse con una y habilitar a de-construir la única solución que excluye a las demás. Este poder estimula la confianza y ejerce una fuerza opuesta al poder amenazador.

Así puede quedar planteada la respuesta: la violencia es siempre un ejercicio de poder; deslegitimarla y desnaturalizarla también es un ejercicio de poder.

## ¿Qué implica desaprender la violencia?

Se parte de la metodología de deconstrucción, esto implica de-construir lo irrefutable para re-construir una propuesta que contenga diversas opciones.

Desaprender para aprender a producir ideas y prácticas alternativas al pensamiento único o polarizado es otra opción. En la polarización de los conflictos se manifiesta el esquema en donde todo lo que producimos nosotros está bien y lo que viene de los otros lo rechazamos.

Responder a partir de un enfoque en donde se tiene en cuenta varias propuestas ayuda a concebir una realidad mucho más dialéctica y con un grado de complejidad elevado, en donde las expectativas de unos y de otros pueden llegar a ser distintas, pero no tienen por qué ser antagónicas. Una verdad no tiene por qué excluir a las otras, pueden coexistir varias a la vez. Para ello es necesario construir escenarios alternativos a las posiciones intransigentes.

Siguiendo estas estrategias, creemos que sí se puede desaprender lo que se ha aprendido sobre violencia directa para llegar a un concepto de paz profundo, en el que, según Galtung: "Paz es lo que obtenemos cuando la transformación creativa del conflicto se produce sin violencia".

Así la transformación de conflictos educativos propone la idea de desaprender la violencia y podrá alcanzar su potencial a partir de la construcción de oportunidades, opuesta a la devastadora imagen "ojo por ojo" o en términos educativos "futuro por futuro".

## Caso práctico para desaprender la violencia

### **Se presenta a continuación la siguiente situación:**

En una primera instancia se identifican puntos de tensión entre una docente y un estudiante en hora de escrito.

Un estudiante interrumpe la clase en forma constante y la docente finge no escucharlo; prefiere avanzar y hablar del escrito. Advierte que el joven empuja el banco en donde está sentado su compañero. La profesora percibe que ese estudiante se molesta, pero no dice nada.

La docente sabe que la tensión puede aumentar si le llama la atención y dejaría al otro joven expuesto, ella pretende que este estudiante se defienda.

A los minutos le es imposible continuar respondiendo las preguntas del grupo, siente que se atrasa y que los alumnos no están concentrados en el trabajo. La profesora le pide al joven que se calme, pero él continúa haciendo ruido. Se acerca al estudiante y le ordena que guarde su revista. El contesta que no con la cabeza. Ella intenta retirársela, el joven tirona y la revista se rompe. La tensión aumenta y el joven se retira de clase.

Varios jóvenes comienzan a criticar al compañero que se fue de clase, y en el baño lo amenazan: -“Te dejaste sacar la revista que te habíamos prestado y dejaste que la rompiera, para ganarte nuestra confianza tendrías que responderle a esa profesora, para que sepas quién sos vos”.

En el correr de esas dos semanas lo molestan sistemáticamente y para ganarse la aprobación de sus compañeros y lograr que lo dejen tranquilo acepta escribirle algo ofensivo a la profesora.

Durante la semana varios docentes comienzan a percibir constantes burlas e insultos hacia este estudiante. Ahora lo ven solo, aislado del resto.

En la asamblea de docentes, se expresan las dificultades que tienen los docentes para trabajar en este grupo netamente dividido. Varios jóvenes interrumpen la clase en forma constante, faltan el respeto y hacen perder el tiempo al resto. “Hasta cuándo soportar esto”, manifiestan los docentes y que vamos a hacer con un sector de los estudiantes que sí concurren a estudiar.

Antes del comienzo de la clase el joven escribe algo ofensivo en la silla de la docente con la que tuvo el altercado. La profesora al sentarse no se da cuenta y cuando se para nota la mancha de pintura y pregunta quién fue. Todos guardan silencio. Pasan unos segundos y ella anuncia que todos van a recibir una observación grupal. Alguien dice que saben quién fue y que no es justo que culpen a todos. La docente se acerca al banco del que habló e insiste en que luego de clase quiere saber el nombre, aunque piensa que están jugando con ella. Este joven le dice que él no lo va a decir. La profesora retrocede, piensa en preguntarles a otros estudiantes pero los dejaría expuestos. Cree que es uno de estos jóvenes al cual ya tuvo un encontronazo la semana pasada.

¿Qué hacer? Cree que lo mejor es llamar a la adscripta, pero no tiene buen vínculo con ella. Si saca de clase a cuatro alumnos también va a ser cuestionada porque no tiene pruebas.

Si deja todo como está siente que pierde legitimidad. Reitera que quiere saber quién fue y que esperará hasta el recreo.

Vuelve a mirar su ropa y ofuscada reitera que si no se responsabiliza nadie todo el grupo va a tener una sanción y se retira de clase. Los que molestan permanentemente al joven le dicen que diga que fue él, y se ríen.

En el recreo no se presenta ningún alumno. La profesora pone la sanción. Muchos estudiantes disconformes con la medida, increpan al joven y le dicen que se haga cargo. Presionado él responde que sí. Al día siguiente deja de concurrir.

Al finalizar el turno la docente y una adscripta son insultadas por varios estudiantes, entre ellos se identifica a los que molestaban al joven. Se sanciona a estos estudiantes.

### **Definición del conflicto:**

Este conflicto de genealogía múltiple se puede definir a partir de las frustraciones y contradicciones expresadas por los adultos que denuncian situaciones de discriminación e intolerancia en un grupo de jóvenes que presentan divisiones bien marcadas por sus posturas antagónicas. Se percibe ausencia de diálogo, tolerancia e integración entre una docente, un estudiante en particular, y entre este y algunos jóvenes que lo viven amenazando y entre estos y el resto del grupo.

Comencemos tomando una estructura conflictiva con los cuatro grupos de actores y sus objetivos:

- la docente quiere dar la clase, ser reconocida y respetada,

- el estudiante, llamar la atención
- el grupo de estudiantes que lo amenazan, dominar al estudiante a partir de sus códigos
- la clase no tolera este clima de tensión y desea realizar el escrito.

Desintegración: las partes en conflicto no se comunican, sino que se separan, disolviendo la estructura, se da un elevado nivel de tensión. De momento, pueden no estar preparadas para un proceso de transformación del conflicto.

Pronóstico:

A donde se quiere llegar: que haya comunicación dentro de la estructura. La hipótesis, en el mejor de los escenarios, es que las partes son capaces de comunicarse entre sí y la comunicación es suficientemente simétrica, e incluso adoptar la forma de un diálogo.

Se describen dos escenarios futuros posibles: continúa todo como hasta ahora, quizás con algunas sanciones más y un nivel de inestabilidad tolerante, o se analiza lo sucedido y se plantea trabajar a partir de acuerdos que promuevan la corresponsabilidad de las partes en cuanto a la redefinición de objetivos comunes y desde propuestas que estimulen un acercamiento intergeneracional sostenible.

### **En la búsqueda de posibles respuestas**

Existen diversas respuestas, se mencionarán las dos más extendidas que nuclean en su esencia al resto de propuestas.

Está muy extendida la idea de imponer una solución en forma unilateral, sin tener en cuenta los intereses de los involucrados.

-Síntesis: una solución impuesta (la sanción). El docente es quien puede sancionar y el peor escenario que lo insulten, agreden o que pierda la confianza del grupo y que lo vean extremadamente autoritario.

El segundo grupo de respuestas pertenece a la categoría de trabajar a partir de la construcción de soluciones alternativas al conflicto con el otro. Este tipo de respuesta se da cuando se analiza la situación y se define el rol de víctima-victimario a partir de una complejidad de elementos a tener en cuenta. En este caso se estimula el potencial de respuesta de las partes a partir de sus intereses, se alienta a que ellos den respuestas con el propósito de que comiencen a tomar decisiones vinculadas a sus prácticas y teniendo en cuenta las consecuencias. Pero por ahora no es posible una propuesta autónoma, no están dadas las condiciones.

### **Las consecuencias de estas respuestas**

Las respuestas creativas consisten en transformar los problemas en oportunidades, pero a veces por falta de tiempo, desconfianza, o desgaste se reacciona antes que responder en forma tolerante. Si las partes reaccionan, crece la tensión y los antagonismos y ambas pierden en cuanto a su legitimidad. Luego se terminan excluyendo, provocando así un futuro de desconfianza, prejuicios y estigmas.

Si en vez de reaccionar se elige responder, se involucra a las partes a partir del respeto de sus intereses, narrativas y verdades, que pueden coincidir y coexistir una vez que se explicitan a partir del diálogo.

Elegir responder representa tomar el control de la situación, desarrollar un enfoque de narrativas a partir de escucha activa, rol del mediador o facilitador, trabajar a partir del reconocimiento mutuo, y amplía y estimula la inclusión a partir de actitudes empáticas y tolerantes.

¿Cómo evitar la confrontación directa? Poder dialogar y llegar a una respuesta concreta. Otra estrategia, pensar que es importante el comienzo del escrito, pero el diálogo la dejaría mejor parado a la docente, sin perder legitimidad, al contrario, ganándola y dominando ella la situación.

En estas situaciones cargadas de tensión, cuando los docentes intervienen, perciben altos niveles de desconfianza entre los protagonistas directos del conflicto, provocados por percepciones contrapuestas o narrativas que se muestran sumamente intransigentes con respecto a lo acontecido y por lo general no encuentran respuestas que satisfagan a las partes.

### **Análisis desde el enfoque de las estrategias para desaprender la violencia**

El no querer interactuar con el otro es una expresión de fracaso (la idea de violencia siempre representa una frustración), y ante este escenario: ¿Cómo influye el conflicto en la autoestima de los actores? ¿cómo influye la ausencia de reconocimiento y falta de expectativas entre los estudiantes y los docentes? Y ¿Cuál es la incidencia de los conflictos violentos en los jóvenes y su proyección a futuro?

### **Posibles pistas como estrategias de transformación no violentas del conflicto:**

¿Cómo influye la legitimidad del rol docente en momentos en que interviene en los conflictos?

La transformación del conflicto en forma creativa y no violenta estimula la autoestima a nivel personal. Cada actor, en este caso la docente, emocionalmente analiza el conflicto y propone intervenir y aprende a minimizar en lo posible sus efectos destructivos.

Para ello la docente propone una dinámica grupal con el objetivo de reconstruir la confianza con los estudiantes. El objetivo: potenciar el respeto y la interdependencia entre las partes. La transformación representa la intervención intencionada que reduce en lo posible los fallos en la comunicación y lleva al máximo el mutuo entendimiento. Acepta el conflicto como una oportunidad para dialogar y debatir a partir de las distintas perspectivas.

Piensa la docente que lo peor que podemos hacer es esconder el conflicto y la propuesta que sostiene es que no se impongan soluciones desde fuera. Considera oportuno involucrar a las partes en la búsqueda de alternativas creativas de transformación.

Para que se desencadene la violencia es suficiente con que una parte se sienta más provocada que disuadida, mientras que para que el equilibrio de poder logre el tan esperado efecto, ambas partes (no solo el Otro) tienen que sentirse disuadidas.

No obstante, si la escalada es una condición suficiente para la polarización, cuanto más tenso sea el conflicto, más tendencia tendrán los actores a ir hacia el reduccionismo (complejidad demasiado baja), incrementando así la tensión y privándose de posibles alternativas hacia una exitosa transformación del conflicto.

Ante conflictos que presentan **expresiones de violencia**, una de las preguntas que proponemos es: ¿Cuál es el conflicto que no vemos o no pudimos detener a tiempo? Si la violencia es lo visible, lo que todos vemos, qué causó todo, por qué se llegó a tanto, cómo fue incrementándose el conflicto, qué factores fueron los que impulsaron a que no tuviera un freno.

# Conclusiones

**A lo largo de este trabajo se pudo identificar que** cuando aumenta la tensión del conflicto y se interviene en forma tardía es el peor momento para buscar soluciones, debido a que la desconfianza de las partes involucradas aumenta, y se expresan a partir de posturas intransigentes y crece la confrontación.

Cuando uno de los actores prevalece, impone sus razones y la otra parte se da por vencido se produce la apatía en el conflicto, debido a que la motivación por determinadas causas de quienes expresan sus contradicciones se van incrementando o disminuyendo y cuando ocurre esto último una de las partes pierde todo interés en seguir buscando alcanzar soluciones.

A lo largo de los diferentes capítulos se han presentado varios casos que demuestran que cuando se impone una verdad única se hace cada vez más compleja la solución de los conflictos, debido a que el campo perceptivo de los actores involucrados decrece y se radicaliza: esta es la polarización del conflicto. Ante estos casos, el trabajo educativo va a enfrentar expresiones que contienen una “fuerte carga emocional”, en las que la aceptación y el rechazo se dan sin matices. Se legitiman grupos de respuestas que simplifican el conflicto y se tienen en cuenta únicamente dos concepciones antagónicas.

La propuesta elegida ha sido estimular a las partes a seguir buscando soluciones alternativas con el otro. Se define un posible escenario a futuro para procurar acercamientos, se bajan las expectativas en cuanto a alcanzar todo lo que se quiere y se define una alternativa de solución.

Supone el uso de dos tipos de respuesta para transformar los conflictos de manera simultánea. Es necesario responder en forma concreta a una situación: se requieren respuestas en lo inmediato y desarrollar otras a mediano plazo para problemas estructurales. El desafío es pensar respuestas para un conflicto en distintas unidades de tiempo.

El objetivo es integrar diversos puntos de vista para facilitar la comprensión de los diferentes actores, y así construir narrativas que legitimen las propuestas transformadoras aceptables y sostenibles para todos los actores.

Es por esta razón que a través del presente libro se proponen estrategias para transformar los conflictos de forma no violenta, buscando soluciones a través de la puesta en práctica de la mediación y facilitación, e implementando una propuesta innovadora para la Educación en Uruguay que contempla un rol protagónico de los actores estratégicos. Estos actores serán los que a través de la construcción de un mapa de estrategias y dimensiones buscarán evitar la polarización y confrontación directa.

## Glosario:

### Acuerdo

Una resolución tomada por dos o más actores en la que se comprometen a cumplir lo acordado.

### **Alerta temprana del conflicto**

Un proceso para obtener y analizar datos y monitorear indicadores con el propósito de identificar y recomendar opciones estratégicas para prevenir la escalada del conflicto o para diseñar intervenciones pacíficas y colaborativas.

### **Asertividad**

Para transformar un conflicto se deberá estimular a las personas a desarrollar actitudes asertivas. Se trata de ser capaz de exponer un punto de vista sin provocar una actitud defensiva en la otra persona. Explicar cómo uno ve las cosas en lugar de decir qué deberían o no hacer los demás.

### **Autonomía**

Autonomía en la búsqueda de soluciones alternativas al conflicto, significa, apoyar las decisiones de los estudiantes con aprecio al motivar que desarrollen sus ideas. Para ello es fundamental ser el estímulo y no los protagonistas. Buscamos la autonomía, que los estudiantes comiencen a dar el paso en el momento en que nosotros los dejamos.

### **Bullying.**

Es una conducta de maltrato hacia iguales en forma malintencionada. Se da a través de una actitud en la que quien confronta (actitud proactiva) silencia a la víctima, sin dejarle lugar para llevar adelante una actitud reactiva. Esto provoca una conducta de molestia y persecución constante.

Es un tipo particular de agresividad proactiva. La víctima por lo general no reacciona y subyace una perspectiva donde el fenómeno es abordado de manera aislada y permanente. En cuanto a las actitudes, se observa la pasividad de los participantes indirectos, no se sienten seguros de expresar sus opiniones. Al no meterse, parece que se vea como algo normal esta conducta. En la actualidad también se da a conocer el "Cyberbullying".

Estas conductas de maltrato en la educación del Uruguay se identifican a partir de actitudes coercitivas. Quien maltrata a través de amenazas o por el uso de la fuerza, consigue la sumisión y la obediencia del maltratado. Para decir, acá estoy, te domino y domino la situación: "tú estás por debajo y en silencio".

Se silencia a la víctima, que por lo general no tiene una conducta reactiva. En este sentido el término silenciar adopta un sentido de falta de consideración hacia el otro, con el fin de continuar hostigándolo y demostrarle que se encuentra totalmente excluido. Uno de los resultados que obtiene es seguir potenciando su actitud y silenciando a quien recibe el maltrato.

### **Cambio**

Desde el proceso de la implementación, Fullan. Define el cambio como un proceso de aprendizajes de ideas y cosas nuevas. Es necesario cambiar ciertas prácticas y creencias, alterar los comportamientos, lo

que la gente hace y las creencias, lo que la gente piensa, en los primeros nuevas habilidades, actividades, prácticas, en la segunda, nuevos conocimientos, compromisos, constituye el corazón de la implementación.

Lo importante es que para cambiar la educación hay que poner a los actores directos en un lugar privilegiado, revalorizar su función, reivindicar la importancia de la subjetividad docente en los procesos de cambio. Sus expectativas y proyectos y sus compromisos con la educación.

Redefinir las expectativas, construir certidumbres, es hacer creíble la práctica educativa.

## **Conflicto**

Es una situación en la que dos o más personas perciben que no pueden acceder a lo que se proponen, debido a que hay algo o alguien que limita parcial o totalmente esa meta u objetivo que se desea alcanzar (Galtung, 2003). El conflicto puede ser constructivo o destructivo, depende de lo que hagamos con él.

Hablamos de conflicto en aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que hay contraposición de intereses, necesidades y o valores. A esa contraposición la vamos a definir como problema: la satisfacción de las necesidades de una parte impide la satisfacción de las de la otra (Galtung, 1996).

El conflicto es una lucha expresada entre dos o más personas o grupos que dependen entre sí, quienes perciben, se encuentran o les parece encontrarse con escasez de recursos o limitados, metas u objetivos contrapuestos que se obstaculizan entre sí.

Una disonancia, presuntamente incompatible, entre partes interdependientes, sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y en donde las partes actúan basándose en percepciones mutuas de que sus objetivos son incompatibles o incluso contradictorios.

Análisis:

Entre dos o más personas o grupos que dependen entre sí, se quiere decir que el conflicto siempre tiene que ver con la relación entre las personas que lo viven, con el contenido y la relación, con el reconocimiento mutuo, con la forma en que se toman decisiones, si se participa o no en la toma de decisiones, tiene que ver con el poder y la dependencia, tienen que ver con la forma de expresar el poder y las reacciones, las actitudes pasivas, evasivas o proactiva y comprometida, con la participación o la forma impuesta de una decisión.

Quienes perciben: la percepción es una mezcla de lo objetivo-subjetivo, el significado de una cosa, perspectivas de sí mismo, del otro.

Escasez de recursos o limitados, igualdad de acceso a los recursos, acceso a la toma de decisiones.

Metas u objetivos contrapuestos, contradicción de valores, amenazas a la identidad

Que se obstaculizan entre sí, qué buscamos, qué buscan, percepciones de lo que cada uno hace quiere o busca.

## **Definiciones de conflicto según Lederach.**

Entiende el conflicto social como una experiencia natural y común, presente en todas las relaciones y en todas las culturas.

El conflicto como un hecho cultural construido socialmente. Los conflictos no “simplemente suceden” a las personas; las personas son participantes activas en la creación de situaciones e interacciones que experimentan como conflicto. Esta es la experiencia dialéctica esencial en la construcción de cualquier realidad social.

El conflicto emerge a través de un proceso interactivo basado en la búsqueda y creación de significados compartidos.

El proceso interactivo se logra “a través de” y se enraíza en las percepciones de las personas, sus interpretaciones, expresiones e intenciones.

El significado se da en la medida en que las personas sitúan las “cosas” sociales como eventos y acciones en su conocimiento acumulado. Emerge conectando una cosa a la otra, por un acto de comparación. De ahí que una importante premisa de trabajo desde esta perspectiva es la idea de que el sentido común de una persona y su conocimiento y experiencia acumuladas constituyen las bases primarias de la forma en que crean, entienden y responden al conflicto.

Entiende la cultura como algo que tiene sus raíces en el conocimiento compartido y en esquemas creados y usados por un grupo de personas para percibir, interpretar, expresar y responder a las realidades sociales que les rodean.

## **Conflictología**

Entendiendo conflicto como “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes (...) connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir (...) se relaciona con la satisfacción de necesidades básicas, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos. Desde la conflictología el conflicto adquiere un valor universal que es abordado de manera integral, reconocido en todas las actividades humanas y sociales de todo tipo de sociedades y épocas que posee un factor común determinante en su análisis y comprensión”. Conflictología es “la ciencia a-disciplinaria y transversal del conflicto, el cambio, la crisis, sinónimo de resolución de conflictos y de transformación de conflictos como sistemas integrales e integrados de conocimientos, técnicas, habilidades orientadas al conocimiento de los conflictos, sus posibles causas y maneras de facilitar su solución pacífica y no violenta”.

## **Contradicción.**

Todo conflicto lleva implícita una dualidad: creación, destrucción. En la raíz de cada conflicto encontramos así una o varias contradicciones o incompatibilidades. Utilizadas de manera creadora pueden convertirse en un poderoso motor de desarrollo humano.

## **Consenso**

Un acuerdo general en el que todas las partes están conformes con una misma solución. El consenso se alcanza mediante el intercambio de información y perspectivas, la discusión en grupo, la persuasión y síntesis de ideas. El consenso se logra cuando todos aceptan con satisfacción la decisión lograda o cuando el acuerdo es suficiente pero no plenamente satisfactorio.

## **Construcción de una cultura de paz**

Responde a las causas del fondo del conflicto violento, incluyendo relaciones y estructuras injustas, además de tratar sus efectos y sus síntomas. Se sustenta en un compromiso de largo alcance y utiliza un enfoque comprensivo centrado en: responder a las necesidades definidas por todos los actores e involucra a todos los participantes. Estratégicamente incluye la incidencia de equipos de dirección, inspectores, docentes, equipos técnicos y estudiantes.

Proporciona una metodología para lograr relaciones justas con el fin de ser integradas en toda la programación y requiere de un análisis profundo y participativo.

## **Conflicto latente**

Aparecen las primeras percepciones y actitudes de cada actor.

## **Confrontación (conflicto manifiesto)**

Aparece la conducta al reconocer que existen metas incompatibles.

## **Creatividad intersubjetiva**

Crear y conocer: el saber hacer con el otro, ejercicio práctico que por momentos dejamos a un lado. Se trata de desarrollar la capacidad de buscar soluciones a los conflictos a partir de una actitud flexible y perseverante. Posibles respuestas que se pueden dar a partir de este enfoque de creatividad intersubjetiva que lleva al aprendizaje mutuo: "Propones algo diferente, qué interesante. Cuéntame tus ideas".

## **Crisis**

Es la etapa del conflicto en donde se naturaliza la violencia y en consecuencia se legitiman respuestas violentas. Estamos en presencia de conflictos en los que sobresalen actitudes que se expresan a partir de la desconfianza extrema. Durante el enquistamiento del conflicto se desperdician los recursos y el desgaste de energía de las partes lleva a procesos a largo plazo, en donde son pocos los actores que quieren o pueden hacer algo para encauzarlo. Es la confrontación abierta, la cima del conflicto violento.

## **Desacuerdo:**

Una diferencia de opinión o perspectiva sobre la cual las personas no pueden ponerse de acuerdo.

## **Diálogo**

Es utilizado para encontrar caminos de solución a los conflictos y entre sus objetivos figuran los de proveer información, establecer relaciones de respeto y confianza; identificar y aclarar cuestiones y valores compartidos; presentar perspectivas, ideas, opciones y establecer acuerdos por consenso.

## **Disputa**

Dos personas o más que persiguen un mismo fin que escasea, con expectativas distintas, experiencias distintas y objetivos o metas no tan distintas, pero reconocen que hay un desacuerdo en la forma de llegar a alcanzarlo.

## **Dilema**

Una persona que persigue dos fines incompatibles entre sí (quiero esto y esto otro también), y que por el momento y en esa circunstancia son incompatibles.

## **Dinámica del conflicto**

Se refiere al hecho de que todos los conflictos cambian a lo largo del tiempo y pueden pasar por fases claramente reconocibles que podrían ayudar al observador a analizar el conflicto y a juzgar el momento apropiado para una iniciativa de intervención.

## **Educación para la paz**

Es en primer lugar enseñar a la gente a hacer frente de manera creativa y menos violenta a las situaciones de conflicto. Es necesario construir los medios para ello. Desde el enfoque de educación para la paz una tesis básica que subyace en el enfoque del conflicto es la de que no existe alternativa viable a la transformación creativa del conflicto. Partiendo de ahí, la cuestión es cómo lograrla.

En la educación para la paz se enfatiza la importancia de producir significado o dar sentido de manera conjunta con otros miembros del conflicto. Y así se ponen el énfasis en el hecho de reconstruir y contar lo sucedido con el otro.

Significa enfatizar en el cotidiano la generación de imágenes visuales y la exposición de ejemplos positivos, de aquello que se valora y aprecia.

## **Empatía**

La empatía tiene que nutrirse de relatos y acciones de tolerancia para vivir con las diferencias y así desarrollar una cultura de aprendizaje apreciativo. Es ayudar a la persona a enfrentar la situación, pero no como nosotros creemos que tiene que enfrentarla, sino con su potencial.

Empatía o "escucha empática": es la capacidad de comprender la experiencia única de la otra persona, esa habilidad para ponerse en el lugar del otro e incluso sentir lo que esa otra persona podría sentir o pensar como consecuencia de sus acciones.

Es la necesidad de ir del otro lado para entender el punto de vista del otro. Significa poder plantear el conflicto sin que nadie imponga una solución. Entonces se propone identificarla como un concepto que construye, imagina, descubre nuevas posibilidades, formas de percepciones, para conectar las capacidades, la experiencia vivida dentro del conflicto, crear una visión compartida del futuro y movilizar acciones creativas hacia su realización.

## **Escalada del conflicto**

Un aumento en la intensidad del conflicto. Aumenta el antagonismo y la desconfianza entre las partes. Se pasa de oposiciones suaves a expresiones de intolerancia, en la medida en que los actores invierten más recursos y se involucran con mayor intensidad. Escalonamiento: se producen acciones sorprendidas que se manifiestan a través de hechos de violencia directa e indirecta. Los conflictos se escalan con rapidez y facilidad, es mucho más difícil lograr una disminución de su intensidad.

## **Escucha activa**

Oír con la intención de entender el significado del enunciado.

## **Espiral del conflicto**

Ocurre cuando los adversarios intensifican sus esfuerzos, uno tras otro, como respuesta (real o percibida) al incremento de la energía del otro. Es el resultado de la escalada continua del conflicto.

## **Estancamiento**

Ninguna de las partes tiene recursos para superar a las otras. Es el punto donde nadie está dispuesto a abandonar, pero tampoco tiene la capacidad de seguir para lograr sus objetivos.

Debido a sus características, la espiral del conflicto, el escalonamiento y el estancamiento son etapas que se pueden encontrar en distintos lugares, desde la polarización hasta la crisis, dependiendo del conflicto. En estas cinco etapas se manifiestan conflictos de intereses, estructurales y de valores.

## **Estrategias para desaprender la violencia**

Para deslegitimar la violencia:

Un docente observa que dos estudiantes trazan unas líneas que son sumamente opuestas. ¿Cuál de las dos líneas elegir?, ¿en qué punto se pueden unir? se pregunta el docente. Una vez que finalizan sus dibujos, el docente les propone: ¿Qué tal si unimos el recorrido de estas líneas que son tan diferentes? Los estudiantes prestan atención a esta propuesta. Los invitó a unir la interpretación de diferentes realidades y reforzó los puntos coincidentes. Para los estudiantes fue una mirada válida que respetó sus visiones. “Se pueden unir varias verdades”, comentó el docente. “Se puede aprender con el otro”.

Para trazar un camino de no violencia tenemos que pensar en cómo conseguir nuestro propósito sin utilizar medios violentos: “sin borrar una de las líneas, sin excluir su trazo, sin olvidarlo y sin imponerle otro encima”. La perseverancia a la hora de buscar alternativas no violentas es uno de los valores a seguir, algo de lo que nos tenemos que nutrir.

## **Facilitación**

Proceso a través del cual una persona que no está involucrada en un conflicto, ayuda a mejorar la confianza de las personas involucradas a través del diálogo con el objetivo de que pueda mejorar la comunicación y puedan construir algo en común. Este facilitador no interviene en la sustancia del conflicto, eso se lo deja a las partes involucradas. La facilitación educativa se diferencia de la mediación educativa debido a que quien facilita, interactúa siempre o casi siempre con cada una de las partes por separado, a diferencia del mediador que interactúa con las partes en una misma reunión.

## **Frustraciones y soluciones simplistas.**

Como la contradicción es la esencia misma de la vida, los conflictos están omnipresentes. Frente a la enorme complejidad de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, la sociedad propone soluciones forzosamente simplistas, dictadas por un contexto rígido y que, por consiguiente, no se adaptan a esa gran diversidad. Algunas necesidades y aspiraciones se reprimirán forzosamente; de esas frustraciones surgirán contradicciones que se traducirán, algún día, en actitudes y comportamientos que serán, a su vez, una fuente de conflictos sociales. El cambio social es necesario para resolver ciertos problemas, pero a la vez provoca otros. Y así sucesivamente. A ese proceso se le llama historia.

## **Imparcialidad**

Que no juzga ni toma partido por ninguna parte y no recibe beneficio de una solución u otra del problema.

## **Imposiciones**

Imponer es tener la convicción, la certeza de tener la última palabra, imponer la última verdad que es la única que vale y excluye a las demás. No queremos tener la última palabra. Queremos construir a partir de las palabras, porque los estamos invitando a responder y respetar lo que deciden y dicen, entrando en diálogo. Transformar la intolerancia en confianza en creer en el otro (y con el otro) y construir con el otro es posible.

## **Interacción.**

La interacción es favorecida por actitudes colaborativas, se crece en autonomía y se desarrolla el potencial de los actores e intercambian percepciones sin intención de querer ganar o imponer una razón a otra, sino de entender de qué trata el conflicto.

## **Intereses**

Son los deseos y preocupaciones que motivan a las personas a asumir una determinada postura ante un conflicto.

## **Intersubjetividad**

A través de la empatía los actores involucrados le dan sentido a lo que pasó junto a los otros actores y de esta manera reconstruyen lo sucedido con el otro a partir de la expresión intersubjetiva, resignificando los discursos en plural. Esta propuesta intersubjetiva hace énfasis en destacar aquellas ideas que se pueden apreciar como válidas. Y a partir de esta experiencia se puede visualizar el conflicto como una oportunidad de aprendizaje.

## **Manifiesto-latente**

Muchas veces se identifica un hecho concreto con el conflicto, no todas las partes coinciden en sus narrativas, acerca del comienzo del conflicto, unos identifican unos acontecimientos que los han marcado y otros, otro distinto, debido a la relevancia que le dan a cada tema. Por ejemplo, existen varios temas pero se centran en uno en particular: "un estudiante tira un papel hacia el pizarrón. Este es una acción concreta, pero no es el comienzo ni el final del conflicto".

## **Mapa del conflicto**

Es una herramienta que nos permite analizar los intereses de las personas, las principales características de la relación que existe entre ellas, cómo se comunican, quién le habla a quién y el poder que existe en la relación, así también como definir sus objetivos y las contradicciones existentes. Nos ayuda a fraccionar y comprender el conflicto, a abordarlo en forma planificada y ayuda a evitar una intervención urgente del mismo.

## **Mediación**

Es una técnica muy amplia, que varía según el contexto; es un proceso voluntario y confidencial. Consiste en la intervención de una persona (o un equipo) que facilita el diálogo, la toma de decisiones y el entendimiento entre las partes, de manera que se genere un clima de confianza para la búsqueda de soluciones.

## **Mediador**

El mediador interviene para ayudar a las partes a establecer y mantener la comunicación, restaurar la relación entre las partes, definir las cuestiones a tratar, aclarar percepciones, identificar los intereses mutuos y separados y las opciones de solución del problema. El mediador desarrolla la empatía, sabe hacer preguntas y tiene que tener empuje, este no dice muy interesante, sino que cuestiona.

## **Mediar en un conflicto**

Si uno quiere mediar hay que buscar lo legítimo, argumenta Galtung. Hacemos un juicio sobre legitimidad, y propone que se desarrollen a partir de las necesidades básicas y elige algunas como "Sobrevivir, Bienestar, Libertad y Sentido de vida".

Para mediar hay que hacer un puente entre metas legítimas: requiere tener mucha creatividad y buenas ideas. La definición del conflicto nos lleva a = metas incompatibles y si se busca una solución, es decir una salida aceptable y sostenible hay que plantear opciones. Para ello se propone legitimar cada una de las metas entre cada uno de los actores a través de la siguiente metodología: tenemos varias metas y se puede eliminar algunas. La solución aceptada por todos los que tienen metas legítimas. No es unanimidad sino creatividad.

## **Negociación**

El concepto de negociación en la educación está vinculado a la idea de que intervienen en la búsqueda de soluciones los mismos actores que están directamente involucrados en el conflicto sin necesidad de que alguien externo facilite la comunicación. En la negociación se da un intercambio creativo de puntos de vista, de información y se busca a través del diálogo construir ideas para lograr una solución que los satisfaga. Aunque una parte en conflicto no consiga todo lo que esperaba obtener, el hecho de que se acerque a negociar indica que cree que un acuerdo negociado es preferible a la continuación del conflicto.

## **Neutralidad**

No es lo mismo que imparcialidad. En la educación ante diversos hechos concretos de tensión o conflicto violento, no podemos ser neutrales, debemos intervenir y definir nuestra posición. Este concepto se diferencia del de Imparcialidad, ya que ambos se pueden aplicar en distintos momentos y circunstancias distintas de intervención. En momentos de conflictos en donde escala la tensión, no podemos ser neutrales. En la instancia de mediación se aplica el concepto de imparcialidad.

## **Oportunidad de aprendizaje**

El enfoque de transformación maximiza la participación de las personas en las decisiones que les afectan y así destaca la justicia de procedimiento. El conflicto es identificado como oportunidad de aprendizaje debido a que hay confianza para tomar decisiones e intervenir en futuras situaciones. Se produce un cambio y ya no son las partes de fuera del conflicto quienes proponen respuestas o imponen soluciones, sino que aumenta la autonomía de los actores involucrados y son ellos quienes construyen estrategias alternativas.

## **Paz y violencia.**

Para entender la paz y la violencia, hay que partir de las necesidades fundamentales de la humanidad: supervivencia, libertad e identidad. El desarrollo se esfuerza por responder a esas aspiraciones, mientras que la violencia las niega o las atropella; la paz la preserva.

## **Percepción negativa del conflicto.**

Se identifican formas muy arraigadas de solucionar las divergencias a través de la imposición del más fuerte y relaciones de poder y amenazas y discursos que los legitiman: "acá se hace así y se resuelve de esta manera, no nos vas a cambiar", dominan los miedos, la apatía, el dejar hacer al otro para no perder aún más, poco campo para la reflexión, baja autoestima y escaso nivel de análisis y aprendizaje. A esto se suman prejuicios y creencias como el descreimiento de que no se pueda resolver de otra forma.

## **Poder**

Se identifica el poder de imponer y también el poder como resistencia a esa imposición: El equilibrio de poder promueve el desarrollo de propuestas favorables que habilitan a transformar los conflictos. También se identifica cuándo el uso de poder inhibe el desarrollo del potencial de los actores para intervenir en la búsqueda de opciones y oportunidades alternativas al conflicto.

Cambiar las relaciones de poder en la educación (quien sabe y quien no sabe) por ideas que se construyen y que son significativas para todos sus actores. Puede ser pasar de un sistema rígido a uno más flexible, aunque no quiere decir que todo vale, sino flexible en cuanto creación de alternativas y exigible en cuanto a responsabilidades, partiendo del proceso, del potencial de cada uno y de una guía u apoyo en este proyecto que es compartido.

**Polarización:** comienza la etapa más difícil de intervención y Entonces la postura de uno de los grupos se define a partir de que todo lo malo está en el otro lado.

## **Posición**

La postura. Declaraciones de las partes o actores que expresan "lo que se quiere". Son las exigencias superficiales que le hacen las partes al adversario.

## **Preguntas estratégicas**

Nos planteamos la siguiente pregunta estratégica: ¿Cómo pasamos de la situación problema al cambio deseado? La pregunta es si podemos proyectarnos, si queremos proyectar algo con los otros.

## **Prevención de la violencia**

Cuando estalla el conflicto es el peor momento para intervenir, la desconfianza aumenta, las partes inmediatamente toman postura por unos u otros y se dificulta que quieran descubrir opciones con el otro. Preferimos analizar e intervenir antes que escale el conflicto.

## **Proceso**

Serie de pasos o acciones que se toma con la intención de facilitar un cambio. La aplicación de habilidades ejecutadas de forma consecutiva.

## **Proceso transformador**

Es un conflicto que se resuelve y que modifica a las partes en cuanto a percepciones y actitudes. Una solución del conflicto puede definirse como una nueva estructura que es 1) aceptable para todos los actores, 2) sostenible por todos los actores.

## **Resolución de conflictos**

Se toman en cuenta las cuestiones fundamentales que ocasionaron el conflicto. Para resolver conflictos hay que ser muy creativo, hay que crear, elaborar con creatividad una solución a partir de lo que han expresado las partes.

Para Gandhi, el objetivo no es ganar, sino que se vayan sentando las mejores bases posibles para la vida posconflicto. La resolución de conflictos en el sentido gandhiano no se produce mediante, el diálogo, confrontación de puntos de vista, negociación y acuerdo, sino mediante la experimentación de nuevas formas de vida social, nuevas interacciones y estímulos. Para ello se requiere tiempo, permitirá mayor desarrollo en cada actor. La escalada en Gandhi, puede entenderse como incremento de la autonomía y la confianza en sí mismo y en el antagonista, escalada en el sentido de crecimiento responsable.

## **Transformación de conflictos.**

Se puede afirmar que se transforma el conflicto cuando las partes aumentan el nivel de conciencia y logran definir cuál es la contradicción a partir de sus necesidades. Así, las partes elaboran en forma autónoma una propuesta de solución. Se transforma el conflicto cuando se cambia el enfoque de las partes y la estructura que permitió el conflicto. En la transformación se busca cambiar las percepciones negativas del otro actor al hacer énfasis en el conflicto, no en los prejuicios, culpas y o estigmas.

## **Triángulo del conflicto**

La interacción de estas tres dimensiones, dará una definición de conflicto. Es decir, conflicto es: Actitudes, presunciones + comportamiento + contradicción. Gráficamente tenemos:



Cuadro: Triángulo del conflicto

Fuente: Galtung, (2003c).

Las actitudes (aspecto motivacional) se refieren a cómo sienten y piensan las partes de un conflicto, cómo perciben al otro (por ejemplo con respeto y amor o con desprecio y odio), y cómo ven sus propias metas y al conflicto en sí mismo. El comportamiento (aspecto objetivo) alude a cómo actúan las partes durante el conflicto: si buscan intereses comunes y acción creativa y constructiva o si tratan de perjudicar y causar dolor al otro. La contradicción (aspecto subjetivo) tiene que ver con el tema o temas reales del conflicto y con como este se manifiesta. Las partes muchas veces difieren en su percepción de cuál es la contradicción o raíz del conflicto. En muchos casos, tales cuestiones son complicadas y están ocultas, ya que las partes y los actores del conflicto de ambos lados (incluidos políticos y medios de comunicación) prefieren centrarse en las actitudes y la conducta, tanto la suya propia (que en general se auto-concibe como positiva) como en la del otro (que suele describirse generalmente como negativa).

### Valores

Es la escala de atribución, ética de lo que es bueno o malo, deseable o indeseable. Las diferencias de valores son las creencias fundamentales distintas de las personas sobre lo que es malo, correcto. Cuando los valores personales difieren significativamente, el conflicto es difícil de resolver, dado que la gente no está dispuesta a cambiar o comprometer sus valores o creencias fundamentales.

### Violencia

La violencia es usada por las personas en el conflicto cuando sus metas más importantes están bloqueadas y no ven otra alternativa existente. Hay tres tipos de violencia y tres tipos de paz: directa, estructural y cultural. La violencia directa vulnera las aspiraciones humanas con un propósito deliberado de herir y de hacer daño. La violencia estructural hace lo mismo pero de manera más solapada. En cuanto a la violencia cultural, tiene que ver con los aspectos de nuestras culturas que se invocan para legitimar la violencia directa o la estructural. Estas tres nociones se enseñan dialécticamente, con sus contrarios: paz directa, paz estructural y paz cultural.

Cuando el conflicto no es capaz de solucionarse o al menos de transformarse, es más proclive a que genere violencia.

## Notas y bibliografía.

### PRIMERA PARTE

**Nota:** Desde el enfoque de educación para la paz. Una tesis básica que subyace en el enfoque del conflicto que se toma en este trabajo es la de que no existe alternativa viable a la transformación creativa del conflicto. Partiendo de ahí, la cuestión es cómo lograrla (1).

**Nota:** ICAR. Conflicto. Una lucha expresada entre dos o más personas que dependen entre sí y quienes, en la búsqueda de satisfacer sus intereses o necesidades, se encuentran con metas contrapuestas o que se obstaculizan la una a la otra.

**Nota:** Etimológicamente el conflicto es definido como «lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes (...) connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir (...) se relacionan con la satisfacción de necesidades básicas, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

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

**Nota:** Galtung.

- Contradicción: estados de objetivos incompatibles en un sistema de persecución de objetivos.
- Conflicto: actitudes/presunciones +comportamiento +contradicción/contenido.

Dicho de otro modo, conflicto = A + B + C. El conflicto es una construcción triádica.

Hay una faceta manifiesta y una latente en todo conflicto, emparejándose la manifiesta con la conducta y la latente con las actitudes y las contradicciones. Al nivel manifiesto, empírico, observable, los participantes en el conflicto sólo pueden experimentar, observar, la conducta, llamada B. Tanto A como C están a nivel latente, teórico, deducible.

### SEGUNDA PARTE

**Nota:** Galtung. Así se define el proceso transformador. Es un conflicto que se resuelve y que modifica a las partes en cuanto a percepciones y actitudes. Una solución del conflicto puede definirse como una nueva estructura que es 1) aceptable para todos los actores, 2) sostenible por todos los actores.

**Nota:** Transformar el conflicto como oportunidad de aprendizaje: permite desarrollar la concientización y empoderamiento de quienes participan. "Pero también argumentamos que el conflicto, podría asimismo llevar a conductas constructivas, en forma de actitudes profundas, reflexivas, con otros, sobre los problemas. La conducta destructiva desgarrar, daña y hiere; la conducta constructiva construye algo. Ambas pueden estar presentes en el mismo tiempo y lugar, en la misma persona; no son incompatibles".

**Nota.** En algún lugar de un conflicto hay una contradicción. Y en algún lugar de una contradicción hay dinamismo (nos ayuda a ver el conflicto como algo en perpetuo cambio, siempre dinámico. Tenemos un pasaporte intelectual hacia el conflicto cuando podemos describir la forma o estructura del conflicto, es decir, responder a la pregunta de cuáles son las m, actores y partes; cuáles son los n, objetivos; cuales las incompatibilidades, las contradicciones.

**Nota.** Se identifica una contradicción, algo que se interpone en el camino de otra cosa. En otras palabras, un problema. Es cierto que cuando se observan ciertos tipos e conducta destructiva, más concretamente como actos violentos físicos o verbales o como lenguaje corporal hostil, se saca más fácilmente la conclusión de que "aquí se está desplegando un conflicto".

### TERCERA PARTE

**Nota.** Para tener en cuenta el buen aporte a este tema de la confrontación prolongada Max Neef. En su libro "Economía descalza", comenta que esta alterará la percepción del conflicto y debilitará en cuanto a la percepción de los otros en el conflicto. La falta de participación dará cabida a sentimientos de aislamiento y exclusión y la disminución de la autoestima puede fácilmente provocar crisis de identidad.

### CUARTA PARTE

#### Notas para la Primera situación.

Nota: Cuando los docentes intervienen, perciben altos niveles de desconfianza entre los protagonistas directos del conflicto y los adultos, provocados por percepciones contrapuestas o narrativas que se muestran sumamente intransigentes con respecto a lo acontecido y por lo general no encuentran respuestas que satisfagan a las partes.

Nota: ICAR. Conflicto. Una lucha expresada entre dos o más personas que dependen entre sí y quienes, en la búsqueda de satisfacer sus intereses o necesidades, se encuentran con recursos escasos o que parecen serlos, y metas contrapuestas o que se obstaculizan la una a la otra.

Nota: En los diálogos que mantuve con Luis Enrique Prego, él me comentaba acerca de su opinión que

como respuestas alternativas a los conflictos educativos tenemos que estar pensando en desarrollar una actitud crítica, y que si los adultos siempre respondemos en forma homogénea se puede perder la fuerza del estímulo de los estudiantes. Por el contrario, promover la actitud crítica, (sin ser muy discrepantes, ni muy pasivos, ni siempre estando cuestionando cada idea), luego del intercambio de ideas, es importante para llegar a un interés común. Y que para ello, afirmaba que sería interesante comenzar a trabajar con los protagonistas esas ideas que son disímiles, señalarlas, y destacar cuales son los aspectos creativos en cada diálogo.

**Nota:** en las posibles ideas para transformar un conflicto, surge un interesante aporte desarrollado por J. Galtung en el Posgrado de Cultura de Paz, en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y adaptada para este trabajo. El joven que interrumpe, se identifica la conducta negativa. El Docente tiene la meta de dar la clase. Este autor nos dice que hacemos un juicio sobre legitimidad, si uno quiere transformar un conflicto tiene que buscar las propuestas legítimas y que estas se construyen a partir de las necesidades básicas. Entonces, nos preguntamos ¿cómo llegar a un juicio sobre legitimidad en nuestro caso? La Docente pretende dar la clase y ser respetada, mientras que el joven quiere expresarse. Para ello se propone construir un puente entre metas legítimas: requiere tener mucha creatividad y buenas ideas. Solución: salida aceptable y sostenible. Y para ello hay que plantear varias opciones al legitimar cada una de las metas entre cada uno de los actores. La metodología que propone tiene que ver con lo siguiente: tenemos un montón de metas y se puede eliminar algunas. La solución aceptada por todos los que tienen metas legítimas. No es unanimidad sino creatividad.

Nota: Gilles Deleuze aporta su idea acerca del "Reconocimiento". La docente tiene que captar qué influencia tiene sobre el grupo (pero no de unos pocos), cómo se acercan o alejan de la propuesta y cuál es el desarrollo del nivel de empatía que ha desarrollado. Prefiere una clase que ella domina y dirige, una pregunta es: pueden producir con el otro, si son capaces de aceptar algo del otro, del distinto o no. Si no lo aceptan estamos en problemas, no alcanzaría sus objetivos.

Nota: Galtung. Hay dos obstáculos que vencer: excesiva fijación con el pasado, y excesiva fijación en el análisis.

## Nota para situación 2.

Nota: en los diálogos con Luis Enrique Prego, él expone un punto relevante para el trabajo en grupo con niños y adolescentes y afirma que el individuo desarrolla un sentimiento de confianza en base a la experiencia de una relación de confianza. Comenta también que tenemos que preparar al joven para que sobrelleve sus defectos y sobrelleve los ataques. Y es todo un desafío hacer ver a ese niño que al lado de un defecto tiene cosas positivas y que le da placer aquello que desarrolla.

Nota: destaco los aportes y el interés de distintos actores vinculados en forma directa e indirecta a la educación del Uruguay, quienes contribuyeron a identificar diversas miradas en relación a los temas de análisis para este capítulo: Tatiana Oroño, Mariana Ayarza, Sebastián Mántaras, Sonia Cerecetto, Fernando Martínez y Nancy Bentancor.

## Tercera situación

Nota: es interesante el planteo de Anneli Holmgren (Directora del área de Prevención de la violencia en la Universidad de Lund, Suecia) quien en el análisis de esta situación comenta que es necesario como primer punto que la dirección y los docentes puedan comenzar a ponerse de acuerdo a partir de cómo van a presentar sus ideas y cómo van a debatir. Además argumenta que podrían realizar "proyectos pilotos" para

probar la innovación y reprobado lo tradicional. Dicho en otras palabras, significa democratizar el debate en el centro educativo.

**Nota:** Negociación. Quienes intervienen en esta situación son los propios actores involucrados, también conocida como negociación en conflictos (nos referiremos a ellos como actores que intervienen en forma autónoma y directa) e implica compromiso y cooperación en cuanto a que los términos los elaboran las partes que se ven afectadas directamente (ICAR). En los casos en los que una de las partes se niega a negociar puede ser útil exponer algunas consecuencias (también es necesario analizar los posibles escenarios a futuro, y más aún si este puede ser negativo para las partes).

Dentro de los grupos polarizados, se identifican algunos actores que tienen capacidad de intercambiar propuestas entre unos y otros, que identificaremos como **"actores estratégicos"**.

## **SEPTIMA PARTE MEDIACIÓN.**

### **Nota.**

Las autoras Cornelius y Faire en su libro: Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente...y disfrutar con las soluciones, realizan interesantes aportes que se ponen en práctica en experiencias educativas.

**Nota:** J. P. Lederach desarrolla interesantes aportes vinculados a la Mediación educativa.

**Nota:** Conceptos tomados de D. Johnson y W. Johnson.

**Nota:** Las técnicas han sido empleadas por Rodrigo Ayarza y Leslie Falca en los proyectos de Mediación Educativa y Jóvenes Mediadores.

**Nota:** Paco Cascón realiza importantes aportes.

## **OCTAVA PARTE**

**Nota:** La mirada de los estudiantes. La experiencia es tomada en base a una experiencia en un Liceo de Montevideo.

## **NOVENA PARTE**

### **Estrategias para desaprender la violencia. Ilustraciones.**

**Nota.** Las ilustraciones fueron realizadas por Diego Carnales.

### **Notas:**

**Nota para la segunda ilustración:** Superación de la dicotomía hechos y valores. La comprensión de Vicente Martínez Guzmán, suele ser circular porque no empezamos a comprender de la nada, sino que ejercemos la comprensión desde la posición u horizonte en el que estamos, con sus prejuicios, pre comprensiones puntos de vista, que se funden con las posiciones u horizontes de lo que queremos comprender.

**Nota para la tercera ilustración:** Deleuze, La certeza trágica de que nadie puede resolver su situación.

Nota para la cuarta ilustración, es Rebellato quien en un taller para Educadores Sociales, comenta que una buena estrategia es el arte de desarrollar una acción a partir de la incertidumbre, como identificamos a Ana, quien ante una situación compleja y bajo unas circunstancias adversas aun intenta buscar significados, algo que expone el otro y que lo reconoce en medio de la incertidumbre.

Nota para la cuarta ilustración. Giroux: ¿sería caótico vivir en constantes incertidumbres? La opción sería introducir algunas incertidumbres. Por ejemplo, ser capaces de explorar otros códigos, ser capaces de forjar nuevos vínculos intelectuales. ¿Qué significa esto para los estudiantes? Significa que tenemos que ser capaces tanto de afirmar como de averiguar las diferencias del proyecto, y que tales diferencias se pueden usar para clamar por la posibilidad de que aparezcan nuevas identidades, nuevas subjetividades y nuevos lenguajes.

Nota para la quinta ilustración: Es el pedagogo Giroux que a partir de la pedagogía fronteriza afirma que está vinculada con la promoción de la idea de cruzadores de fronteras, de intentar evitar el encierro, de evitar un interior en el que no habría salida al exterior.

#### **Nota para la quinta ilustración:**

Nuestras identidades cambian; son complejas. La esperanza proviene de que somos capaces de reconocer que en un mundo tremendamente cambiante no podemos, ni debemos, permanecer parados.

La propuesta ahora es en lo inmediato dejar este estado de paralización. A mediano plazo aumentar los límites de confianza y producción intersubjetiva con los estudiantes. no es fácil, ni es cómodo comenzar a moverse a partir de que hay que arriesgar, de que hay que interpelar un saber que nunca sufrió un cuestionamiento como intentan llevar adelante estos jóvenes, con o sin estrategias, en forma brutal o respetuosa.

Desandar el único camino, ya delimitado, unidireccional. Desaprenderlo significa reconocer la naturaleza múltiple de nuestras propias identidades.

En "Ensayo sobre la ceguera" de José Saramago, surgen varias preguntas que identifico con la situación que viven los docentes. En un pasaje de la novela se cuenta que no hay más comida porque los ciegos no producen. La metáfora, producir nuevos conocimientos nuevas prácticas para seguir aprendiendo. Lo tolerante se entrecruza con lo bestial, con la hipocresía. Los ciegos se imaginan cómo enseñarían a otros ciegos a vestirse a caminar a través del olfato. Lo tolerante (la vocación, la interacción) se entrecruza con lo bestial (sentirse agobiados, paralizados).

Nota para la séptima ilustración: Giroux que los profesores asuman la responsabilidad de establecer condiciones para que los estudiantes sean capaces de teorizar, abordar críticamente su relación recíproca y con el mundo.

Nota para la octava ilustración: Crecer: el adolescente siente que es válido lo que propone y así se apodera de eso ese proyecto, de proyectar, vinculado a futuro. Madurez, crecimiento, oportunidad, equivocarse, arriesgar, ética de trabajo, nota Rebellato.

Nota para la séptima ilustración: Como educadores, tenemos que darnos cuenta de que no podemos enseñar nada a menos que entendamos cuáles son las categorías de significado que aportan los estudiantes al aula. Si no entendemos esto, ¿cómo vamos a mantener un diálogo con los alumnos, cómo nos vamos a enfrentar tanto a sus puntos fuertes como a sus puntos débiles? Al tiempo que nos

adentramos en nuevos territorios, podamos crear las condiciones para dedicarnos a nuevos diálogos, aumentando simultáneamente la posibilidad de dichos diálogos. Y también sugiere que todos somos intelectuales fronterizos; no existimos simplemente en lo que llama zonas teóricamente seguras de identidad (Giroux).

### **Nota para la novena ilustración**

Es Giroux quien afirma que una de las propuestas que a lo largo de este trabajo se desarrolla es la de reconocer la multiplicidad de enfoques, recrear la naturaleza múltiple de nuestras propias identidades, significa cruzar a interactuar con los otros en donde existen diferentes códigos. Los docentes como referentes pueden asumir la especificidad de diferentes contextos, lenguajes diferentes y reconocer la parcialidad de nuestras propias opiniones,

### **Notas para el Glosario**

Galtung y Lederach se ubican entre los principales investigadores en temas relacionados a los conflictos y han desarrollado una tipología que permite analizarlos con precisión.

Diccionario de conflictología (ICAR). Conceptos inspirados para este trabajo a partir de ICAR. Tales como posición, imparcialidad, valores, Alerta temprana del conflicto

Conflictología. E. Vinyamata.

Empatía e Intersubjetividades, Vicent Martínez Guzmán

### **Bibliografía**

CASCÓN SORIANO, Paco (2001): Educar en y para el conflicto. Barcelona: Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos.

En línea: <http://escolapau.uab.cat/img/programas/educacion/publicacion005e.pdf>

CORNELIUS, H. y FAIRE, S (1995) Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente...y disfrutar con las soluciones. Madrid: Gaia.

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

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

INSTITUTE FOR CONFLICT ANALYSIS AND RESOLUTION (ICAR) (2008): Sexto ICAR/OEA Taller de Verano: "La investigación académica y la práctica de la resolución de conflictos sociales: ampliando el campo". Manual de teorías básicas de análisis.

En línea: <http://aryme.com/docs/adr/2-2-1632/manual-teorias-basicas-adr-eeuu-2008-us-adr-manual-george-mason.pdf>

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

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

LEDERACH, John Paul (1998): Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bilbao: Bakeaz, Centro de Documentación y Estudios para la Paz.

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

Contratapa.

## Conflictos educativos

### Estrategias alternativas de transformación

Libro que describe las diversas alternativas prácticas para transformar conflictos educativos, indagando acerca de las estrategias que utilizan los docentes de todas las áreas y niveles, estudiantes y equipos de dirección, en la búsqueda de soluciones. Propone como desafío para la educación en Uruguay, descubrir la perspectiva de transformación del conflicto como una oportunidad de aprendizaje, resultando de especial interés y utilidad para aquellos que pretendan consolidar el cuidado de la convivencia en el ámbito educativo.

¿Por qué es necesario transformar conflictos educativos? ¿Quiénes pueden intervenir como mediadores o facilitadores ante una situación compleja? ¿Cuáles son las posibles respuestas que se desarrollan?

La propuesta pretende dar respuesta a estos y otros desafíos, a través de una metodología de trabajo que invitará a los lectores a descubrir, reflexionar y por qué no, a contrastar con su práctica los caminos alternativos de transformación.

A partir de diferentes visiones de la experiencia educativa uruguaya, se analiza cómo influye el conflicto en las creencias y comportamientos de los involucrados, en su autoestima, en sus potencialidades y limitantes, y en el constante devenir de sus expectativas, incluyendo- además de prestar especial interés a las experiencias prácticas- aportes teóricos en temas de educación para la paz y en las estrategias para desaprender la violencia.

Para deslegitimar la violencia:

A través de varias situaciones y una serie de ilustraciones, un docente observa que dos estudiantes trazan unas líneas que son sumamente opuestas. ¿Cuál de las dos líneas elegir?, ¿en qué punto se pueden unir? se pregunta el docente. Una vez que finalizan sus dibujos, el docente les propone: ¿Qué tal si unimos el recorrido de estas líneas que son tan diferentes? Los estudiantes prestan atención a esta propuesta. Los invitó a unir la interpretación de diferentes realidades y reforzó los puntos coincidentes. Para los estudiantes fue una mirada válida que respetó sus visiones. "Se pueden unir varias verdades", comentó el docente. "Se puede aprender con el otro".

Para trazar un camino de no violencia tenemos que pensar en cómo conseguir nuestro propósito sin utilizar medios violentos: "sin borrar una de las líneas, sin excluir su trazo, sin olvidarlo y sin imponerle otro encima".

En el presente libro se analizan diversas situaciones complejas, en la que necesariamente hay que buscar una solución y transformarlas.