



*JORNADA MONOGRÁFICA FERE MADRID*

---

# **“FAMILIA Y ESCUELA. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS”**

*20 Enero 2004*

*Daniel Bustelo*

La familia es una institución social que, por obvia para todos, resulta finalmente desconocida para la mayoría y es ámbito de conocimientos científicos del selecto grupo profesional que la tiene por objeto de estudio.

Efectivamente, la asimilación del término familia a la existencia de padres e hijos, como primera aproximación, o la vinculación al matrimonio en muchos casos y religiones; las definiciones de "célula básica" de la sociedad, centro transmisor de la cultura etc, promueven en el fondo, a mi entender, conceptos tan concretos que pierden posibilidad de ser usados para partir de ahí en una comprensión mas totalizadora de lo que ocurre en una familia.

En primer lugar, la familia es una estructura social, un grupo humano atravesado por infinitas redes de significantes que la fuerzan, exigen y condicionan para que pueda ser capaz de realizar todo lo que la sociedad y los distintos grados de desarrollo social no han logrado aún.

Se le exige funcionar como una membrana permeable a lo "bueno", a lo nutriente de la sociedad, pero además debe filtrar las contradicciones, darles explicaciones, contener las crisis, y procurar armonías que están lejos de ser el modelo externo de la convivencia.

Las crisis del exterior, del trabajo, del dinero y de la competencia deben quedarse fuera de la puerta de la casa familiar. En ella debemos intentar preservar, cuidar los componentes, actuar como adultos afectuosos, controlar las emociones violentas que la vida nos fuerza a ir acumulando a lo largo del día.

El ruido de los niños, las tensiones entre los esposos, el intento de dejar los lugares preestablecidos por la sociedad patriarcal, el esfuerzo de la mujer por recargar a "sus" tareas domésticas las tareas laborales fuera de la casa. La incapacidad por falta de educación y prejuicios de varón para tomar otro lugar que no sea, en el mejor de los casos, el de "ayuda" en esta gesta heroica que es la cotidianidad de la mujer trabajadora etc., hacen que

resulte de un costo interno individual muy grande para mantener el ideal social al que estamos presionados.

Desde un punto de vista psicológico, es allí y en ese ámbito donde se estructura la personalidad de los hijos.

Adquirirá el niño en su ámbito familiar las primeras formas de comunicación de los sentimientos, sentido de autoafirmación, tolerancia a la frustración y demás elementos que hacen a la estructura de su personalidad.

Luego, en la vida, estos modelos serán su patrón de conducta, de resolución de las situaciones vitales, de la elaboración de las formas amorosas y por último tendrá la posibilidad, limitada, de poder someter esto a revisión y buscar una forma más elegida y menos condicionada. Esto no resultará fácil, pero podrá llevarse a cabo con un buen proceso de autoconocimiento con ayuda de cualquiera de las distintas disciplinas que se dedican a esto.

Si bien el dicho popular en general adjudica la culpa de los padres cuando algún hijo les sale "torcido" y a la "suerte" cuando son "buenos", es la configuración interna de la familia que cada uno elabora, la que tiene en parte que ver con la realidad, pero también en el "cómo" uno vivió esa realidad, y esto ya depende de más factores que la sola linealidad de la acción directa de los progenitores. Esta es sin duda esencial, pero existe el medio social, cultural y demás factores externos coadyuvantes a la situación por la que pasan los padres en el proceso de crianza.

Es decir, por la situación de toda la familia como grupo y no de los individuos tomados aisladamente.

Además, la vida familiar permite a los padres reparar sus historias infantiles. Dar a sus hijos lo que no recibieron ellos, crecer como personas, darle más sentido a sus vidas y potencializar sus propias funciones de crecimiento. Cuando esto no ocurre, cuando la vida familiar produce todo lo contrario, cuando se transforma en el ámbito donde las funciones se "rigidizan", las historias se repiten y el pasado se hace presente continuo, estamos frente a una crisis que puede dar pie al divorcio o separación como remedio, como alternativa a un proyecto de vida mejor.

Desde un punto de vista jurídico, la familia es un sujeto de derecho, de protección jurídica (Art. 39 Constitución española). Centro de imputación de un conjunto de normas que hace a su protección, regulación y organización.

Se le exige el cumplimiento de fines de educación, protección y mantenimiento de la prole, "se consagra plenamente el carácter de función tutelar de la institución al establecerse que ha de ejercerse siempre en beneficio de los hijos, de acuerdo con su personalidad..." (San Juan, Miriamn y

Bustelo, Daniel: "El interés del menor en España: informe socio-jurídico--sin publicar).

Se la sanciona si esto no es así, hasta con la pérdida de la patria potestad, guarda de los propios hijos y su entrega en acogimiento o adopción. Es decir que el Poder Judicial, como representación del poder de la sociedad organizada en el Estado, junto con los organismos administrativos que se encargan de la atención de los problemas sociales, intervienen en el cuidado y protección de la familia, en los términos y formas en que la cultura actual considera que es lo mejor, o que el "interés de la familia " y el "interés del menor" se protegen mejor.'

La Constitución española establece en el mencionado artículo 39 la protección social, económica y jurídica de la familia. A partir de ahí son muchas las normas de orden civil, penal, laboral y social que se refieren al tema. (San Juan, op cit).

Frente a las crisis, la violencia, la falta de asistencia material y moral, aparece la familia como bien jurídico protegido y el poder estatal interviniendo para su cuidado.

La presencia del Derecho es mucho más fuerte de lo que uno puede suponer. Desde que tenemos un nombre, tenemos una identidad vinculada al mundo del Derecho. La relación de nuestras conductas con las normas internas y las normas externas representan todo un proceso de conflicto y "socialización" o "domesticación" dependiendo del lugar desde donde lo veamos. La norma nos atraviesa permanentemente y lo hace dentro del ámbito familiar, aunque parezca que mientras que no hay problemas, la organización familiar es ajena al Derecho.

Es, en todo caso, ajena a la Justicia o al Poder Judicial, o al Poder Organizado del Estado, pero no por ello dejan de existir normas de conducta dentro de esa familia, en concordancia o no con las de afuera. La noción de Derecho está inscrita en la estructura de organización familiar.

Desde el punto de vista de lo social, las áreas del Gobierno encargadas de los servicios sociales pregonan la atención y el cuidado de la familia y de sus miembros. Reconocen la necesidad de crear medios sociales dignos, estables y no violentados, para que exista una buena posibilidad de crecimiento. La marginación, la pobreza, la falta de educación y sanidad son todas causas que afectan a la evolución saludable del grupo familiar y a una resolución de sus conflictos en forma cuidadosa para todos sus miembros.

Sin entrar en posturas extremas de que todas las causas de los problemas individuales están en los fallos sociales, ni en que éstos residen en los factores psicológicos o genéticos, es más probable que la verdad se encuentre en un punto intermedio, en donde una buena cobertura social, educacional y médica ayude notablemente a que los padres no deban ser superhéroes en su función y encuentren un medio ambiente menos agresi-

vo, más solidario, que les ayude, les fomente y dé ejemplo de una conducta más solidaria y menos violenta en el ámbito familiar.

La cultura de origen se transmite de mil maneras distintas, algunas sutiles que tienen que ver con actitudes, aceptaciones y castigos a determinadas acciones en la infancia. Otras veces son expresas, como las de origen religioso con prohibiciones de contraer matrimonio mixto, o raciales impidiendo a los hijos integrarse con niños de otras razas. En ocasiones responden a costumbres muy antiguas como el mayorazgo, que impone usos distintos de aquellos establecidos en la ley civil.

Desde ahí se conforma una estructura de lo que debe ser, que si bien luego se puede dejar de lado, en los momentos de crisis, en donde todo parece separar a las partes, estas causas afloran y hacen más distantes los acuerdos para la disolución del vínculo en una forma menos cruenta.

La escuela ocupa el siguiente lugar en cuanto al nivel de exigencias. Se le pide a los maestros y profesores que cumplan todas las funciones educativas que la sociedad necesita, que la familia no puede dar y que además sea un ámbito de contención emocional, formación personal y formación académica. En todos los programas que tengan que ver con niños o adolescentes se los intenta instalar en las escuelas sobrecargando a las mismas y a toda la comunidad educativa.

Por ello, pensamos que la mediación, que es un sistema que promueve que la gestión de los conflictos se haga en forma horizontal y no vertical, permite ser un elemento de alivio a es sobrecarga. Si los conflictos son vividos como oportunidades que cada uno involucrado puede resolver sin derivar la responsabilidad de su solución a otra, termina generando en la comunidad educativa un clima de distensión .

Esto no quiere decir que la mediación se transforme en un proceso terapéutico o de cambio personal. Son sólo elementos que el mediador debe conocer para saber y entender lo que está pasando para poder decodificar el conflicto y por ende crear y ofrecer espacios de negociación que tengan que ver con la realidad evidente y latente de las personas involucradas en conflicto.

## Mediación: una nueva forma de resolver conflictos.

### Antecedentes históricos

Jean Pierre Bonafé-Schmitt<sup>1</sup>, ofrece en un artículo una breve e interesante historia de la mediación que resumo a continuación.

La mediación comienza en los Estados Unidos de América, atendiendo a conflictos sociales entre grupos étnicos distintos y como forma de prevención para que los mismos no desembocasen en episodios delictivos. La experiencia tuvo un resultado exitoso, y ello contribuyó a su extensión a otras áreas. El campo familiar es uno de los ámbitos en el que más arraigo ha tenido. Fruto de esas experiencias nace la Academy of Family Mediators, primera asociación de Mediadores. John Haynes fue uno de sus fundadores. La mediación también se aplica en escuelas para resolver conflictos entre los alumnos o entre los miembros del claustro docente. Sin embargo tiene menos aplicación en los conflictos entre la escuela y los alumnos, por entenderse que no hay igualdad de partes, aunque también se debe a que la autoridad no quiere verse ubicada en el lugar de una negociación de estas características. Esta última postura va cambiando paulatinamente.

Por último, señala la utilización de la mediación como medida educativa en relación con los menores infractores, como alternativa de resolución de conflictos de derecho penal, de materia mercantil y en conflictos sociales, interculturales e internacionales.

### Sistema alternativo de resolución de conflictos

La mediación, por otra parte, suele ser considerada como un sistema alternativo de resolución de conflictos, lo que los anglosajones llaman los ADR (Alternative Dispute Resolution). Tales sistemas son la mediación, la conciliación y el arbitraje, principalmente.

Mc Govern<sup>2</sup> menciona que estos sistemas nacen debido a la ineficiencia del Poder Judicial, de su lentitud, burocratización y falta de conocimientos especializados. Nosotros pensamos que son sistemas complementarios como se verá más adelante.

En cuanto a la naturaleza del conflicto que se puede someter a mediación, dice Bonafé-Schmitt que ha de tratarse de un conflicto con relevancia jurídica, por cuanto la mediación es un sistema alternativo al judicial. **Pero también hace hincapié en el hecho de que está surgiendo un nuevo concepto social de cómo resolver los conflictos, y esto abre, por tanto, un amplio campo para la mediación.** Las notas que lo caracterizarían, según los deseos de la gente en este sentido, son la descentralización, la flexibilidad, un menor formalismo y una mayor cercanía entre la persona que tiene el conflicto y su resolución.

**No obstante la autoridad de los autores expuestos, pienso que el tema discurre por otra senda.** La mediación no tiene por qué ser “alternativa a algo”. Es un método de resolución de conflictos con sus virtudes y defectos, aplicable a ciertos

---

<sup>1</sup> Publicado en *Le groupe familiale `La Médiation dans tous ses états´* nº 125, Octubre-diciembre 1989, pág. 518.

<sup>2</sup> Francis E. Mc.Govern, Francis H. Hare *`Lessons from U.S. Alternative Dispute Resolution´* Lousanne, 14 y 15 noviembre de 1991. Schufftess Poygraphhischer Veriag Zurich 1992

conflictos y a otros no y variable en el tiempo. Así, algo que en la actualidad parece que no es mediable, puede resultar que a través de nuevas experiencias lleguemos a concluir que sí lo es. Así, la mediación se integra a los sistemas existentes como una opción más que no excluye a ninguna otra.

Por ello, pensamos que también es complementaria de la Justicia. Las partes pueden llegar a acuerdos en un porcentaje del 80% de sus conflictos y dejar el 20 % restante para que sea regulado mediante una resolución judicial, o puede darse el caso de que un proceso judicial ya iniciado pueda suspenderse a causa de la petición de las partes de entrar en un proceso de mediación. También podría simultanearse un tratamiento de terapia familiar con una mediación, obviamente con otro profesional. Lo que intento transmitir es la idea de que los compartimentos estancos, a mi entender, son contrarios a la mediación. Si ésta tiene como génesis el respeto a la diversidad, debe aplicar sus mismas reglas para la elaboración y resolución de sus propios conflictos de inserción en el mundo de la resolución de conflictos.

Siguiendo a Lenard Marlow (1997),<sup>3</sup> la cuestión es si, en la mediación, queremos llegar al mismo lugar por otro camino, es decir tener un culpable que repare, o si, por el contrario queremos llegar a otro lugar, alcanzando una solución mutuamente satisfactoria para las partes en conflicto, no sólo desde el punto de vista de la resolución o regulación del conflicto, sino con vistas al mantenimiento de su relación comercial, social, parental, escolar o la que tuvieran.

### Pasos a considerar para la aplicación de la mediación

Mc Govern<sup>4</sup>, a quien ya he citado antes, al igual que John Haynes y muchos otros autores, manifiestan que para la aplicación de la mediación, al igual que de cualquier sistema alternativo, es necesario hacer un análisis particular de cada caso. Análisis que, resumidamente, constaría de los siguientes pasos:

- la definición del conflicto
- la determinación de quiénes son los verdaderos actores del mismo
- la averiguación de si éstos pueden concurrir
- la consideración y valoración de si los distintos beneficios que se produzcan haciendo uso de este sistema serán mayores que los que se podrían obtener por otra vía.

El problema ético es saber cuándo uno puede hacerse cargo de la mediación, pues estima que será útil, y cuándo se debe derivar a los clientes a otro profesional.

El mediador debe ser flexible, en forma tal que se pueda adaptar a lo que sus clientes pueden hacer y quieren y no a lo que el mediador estima que es lo mejor. Esto es fácil de decir, pero muy difícil de hacer. Es muy fácil manipular sin ni siquiera darse uno cuenta.

Si el nivel de conflicto o violencia es muy alto y nosotros mediadores no logramos establecer en algún momento la aplicación de estrategias correspondientes a un nivel de diálogo mínimo, se debe suspender la mediación.

---

<sup>3</sup> Marlow, Lenard (1997): *Divorce Mediation, A practice in Search of A Theory*, Garden City, New York: Harlan Press, pp. 2-6.

<sup>4</sup> Conferencia de Dublin 1993 no publicada.

De ahí la importancia de la formación del mediador y de la tarea de organización y difusión del servicio. En este sentido, aunque por ahora la mediación ha llegado más a los profesionales que a los clientes no estimo por ello que sea una necesidad inventada, sino que dado que supone de alguna manera un cambio cultural, representa una necesidad no expresada aún en forma explícita. El éxito que viene teniendo en los últimos años en los países con mayor tradición en la aplicación de la mediación, apoya esta hipótesis.

### Lugar del mediador

Mostraré ahora unos gráficos que pueden ejemplificar mejor el lugar del mediador, los clientes y demás personas vinculadas a la resolución de un conflicto.

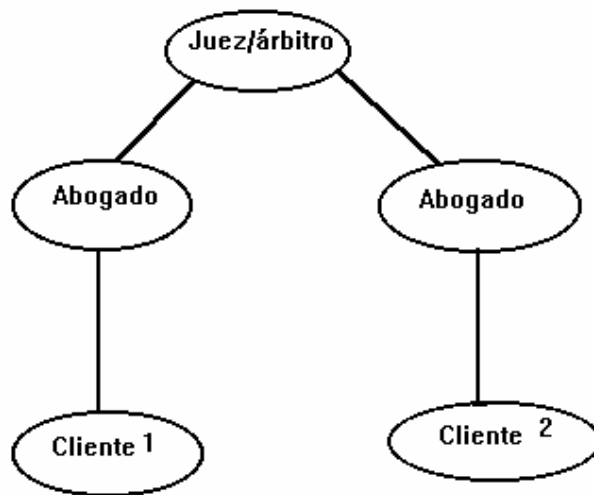
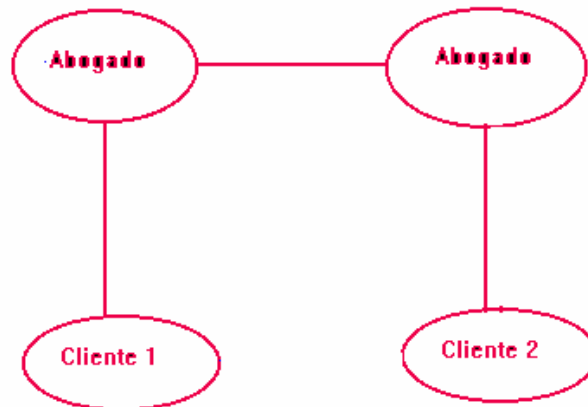


Gráfico 1

En este primer gráfico podemos ver la forma tradicional de resolver conflictos a través del paradigma contraversorial, con la intervención del Juez o árbitro y los abogados. Podemos ver que la comunicación se realiza por canales separados hasta llegar al Juez o Árbitro. Los clientes entre sí no se comunican.

Gráfico 2

En este segundo gráfico podemos apreciar que cuando los abogados negocian entre si



los intereses de los clientes, éstos no entran en ninguna comunicación entre sí. Esto es válido para abogados o para cualesquiera dos que representan intereses de terceros.

Gráfico 3



En este tercer gráfico podemos ver como actúa un negociador que no permite que las partes se reúnan entre sí. Es un conciliador o “shuttle mediator” como se la conoce en otros países. Aquí tampoco las partes hablan entre sí, y toda la información la tiene el conciliador y la “administra” según su mejor saber y entender.

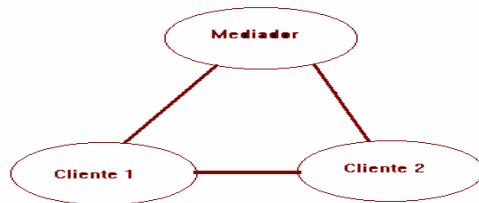


Gráfico 4

Por último podemos ver la intervención del mediador. Se observa que el mediador procura la comunicación entre las partes en conflicto estando dentro del sistema determinado por las tres partes.

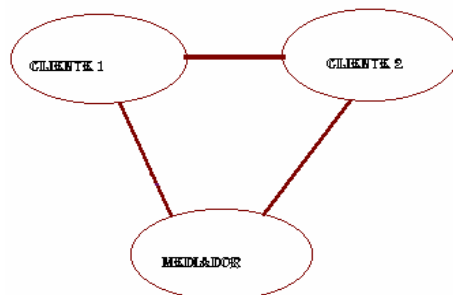


Gráfico 5

Ahora bien, la imagen invertida del gráfico anterior nos da una imagen absolutamente distinta.

El mediador abajo da la sensación de alguien con menos poder. En general nos parece más razonable la primera versión pues los profesionales tendemos a colocarnos en un lugar “superior” a nuestros clientes, ya sea por el saber, por el poder formal que tenemos o por el cargo que ejercemos.

## Planos de intervención

Con el objeto de dar una imagen más clara de las relaciones de poder, hemos modificados estos cuadros tradicionales por otros en los cuales los planos en los que se ubica a cada parte dan a nuestro entender, una imagen más precisa.

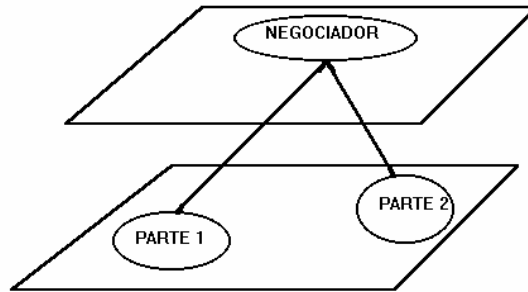


Gráfico 6

Vemos aquí con claridad el lugar de poder del Juez, en un extremo, y el de las partes en el otro.

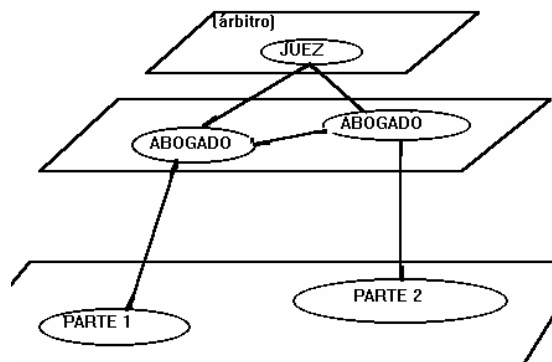
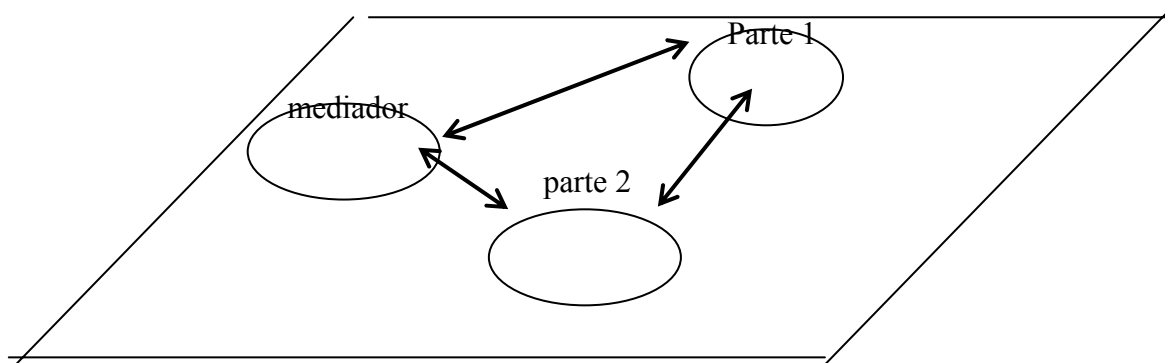


Gráfico 7

En este vemos que la relación del negociador (conciliador) también ejerce un lugar de poder, ya sea por que no comparte toda la información con las partes, ya sea por que por razón del cargo o función las partes le asignan este poder. La comunicación entre ellas es mínima o está condicionada por las relaciones de poder del interlocutor.

Gráfico 8



Finalmente vemos en el gráfico 8 que el mediador ocupa un mismo plano con los clientes, pues son ellos los que tiene que responsabilizarse de sus decisiones y de las mejores soluciones para sus conflictos.

No obstante las partes intentaran ponerlo en un nivel superior, para que decida. o para hacer alianzas con él.

Los clientes intentarán subirlo, haciendo alianzas, buscando aprobaciones, queriendo que avale posturas de alguno de ellos, y su tarea será conservar ese plano. Además, el modelo planar creo que nos permite constatar que una cosa es estar en el mismo plano y otra es ser igual. Cada cliente y el mediador son seres distintos ubicados en lugares distintos pero en el mismo plano.

### Equidistancia funcional

Esta es la razón por la que la preocupación de que el mediador conserve su equidistancia funcional se convierte en un tema de especial interés entre quienes trabajamos en esta actividad.

Pienso que una de las formas de ser “neutral “es ser profundamente subjetivo. Intentaré explicar esto. Ser subjetivo significa conocerse a sí mismo y conocer sus propias reacciones, y esto permite detectar las alianzas que se pueden producir dentro de uno mismo y que se verán reflejadas en la tarea. Así mismo uno podrá detectar y conocer, como menciona John Haynes<sup>5</sup>, los propios prejuicios y preconceptos profesionales, pudiendo apartarlos para que no se proyecten en la tarea.

A esto me refiero cuando afirmo que ser subjetivo es la mejor manera de ser “neutral”. La técnica y la práctica profesional obviamente ayudan pero un profesional también con mucha práctica puede adquirir muchos vicios si su formación no ha sido la adecuada. Por eso mantener una relación equidistante con las partes, sin perder la capacidad de comunicación emocional con los clientes la llamamos equidistancia funcional.

### El proceso de mediación

La mediación es un proceso entre personas o empresas o sectores en conflicto, proporcionándoles ayuda a ellos mismos para que negocien directamente y le den una solución al conflicto en forma tal que las partes se sientan mutuamente satisfechas y si es el caso, puedan seguir llevando relaciones comerciales, sociales o de parentalidad compartida según los casos.

Les ofrece la oportunidad de negociar en términos de beneficio mutuo en absoluta privacidad.

La mediación permite identificar todos los temas de interés y en conflicto para que las soluciones a las que se arribe les tenga en cuenta. En cuanto a la mediación familiar, uno de las especializaciones más complejas de la mediación, ayuda a identificar los temas claves respecto del reparto de bienes personales y inmobiliarios (bienes y obligaciones), aportaciones económicas, cuidado de los hijos, y planes para el futuro. Ayuda a eliminar el ambiente doloroso de ganadores-perdedores

---

<sup>5</sup> En su libro ‘Fundamentos de la mediación familiar’.

El proceso es una búsqueda mutua de todas las opciones de solución posibles y finalizando en un acuerdo razonable; ninguna de las dos partes puede ganar a costa de la otra. Las soluciones deben surgir del proceso con un acuerdo creado y aceptado por las dos partes.

La mediación también puede centrarse en temas específicos y limitados tales como el incumplimiento de una cláusula contractual sin que todo el contrato se vea cuestionado, una relación puntual de conflicto interdepartamental dentro de una empresa, un conflicto de interpretación de un convenio colectivo o la actuación de un menor infractor en el marco del sistema penal de menores, los horarios de encuentros de los hijos con sus padres, qué hacer con la vivienda familiar, como resolver el conflicto que se suscita cuando los padres envejecen y entre los hijos hay que tomar decisiones al respecto, o cuando en una herencia se presentan conflictos entre los familiares o cualquier otro tema previamente concretado por los mediados al comienzo.

### Características de la mediación

La mediación presenta los siguientes aspectos importantes:

**No se lleva a cabo entre adversarios.** Las partes, han llevado a cabo en muchos casos una relación previa y se procura que puedan continuarla en aquellos temas en los que tengan que llegar a soluciones conjuntas en el futuro.

**Es recíproca.** Las soluciones deben ser adoptadas por ambos, o no hay acuerdo.

**Es confidencial.** Todos los temas que se traten gozarán del acuerdo de confidencialidad, en forma tal que no podrán ser utilizados por nadie en juicio alguno en caso de que la mediación no prospere.

**Ayuda a aclarar las zonas de conflicto.** La mayoría de las partes enfrentadas tienen múltiples conflictos. El mediador les ayuda a delimitar los conflictos y a discutir los temas positivamente.

**Les concede poder.** Al trabajar sobre sus propios deseos y posibilidades, controlan las decisiones sobre sus propias vidas.

**En el caso de la mediación familiar es muy útil con relación al cuidado de los hijos.** Todas las discusiones están atemperadas por el hecho de que los dos son los padres de sus hijos y tendrán una relación continua como padres después de terminar la relación conyugal. La mayoría de las otras formas de negociar el divorcio, no obstante tener presente los intereses de los hijos, estos resultan en general instrumentados y se olvidan los intereses de los niños. En la mediación éstos son siempre de la mayor importancia y no se tratan desde el concepto de obligación sino desde el equilibrio de los intereses y posibilidades de todos los involucrados.

**En el caso de la mediación escolar, permite modificar para mejor el clima en la comunidad educativa,** evitando que los conflictos lleguen a instancias en las que sea necesario los expedientes disciplinarios, las intervenciones de directores u otras autoridades.

Por ello la mediación procura que las partes sean capaces de llegar ellas mismas a una solución e inclusive se plantea como lo hace la mediadora canadiense Lorraine Filion<sup>6</sup>, si realmente lo más importante de la mediación es llegar a un acuerdo o es el hecho de que las partes puedan volver a retomar un camino de solución del problema que pase por ellos mismos.

---

<sup>6</sup> 'Les Pluies acides, les nuages gris et le ciel bleu de la médiation familiale', La médiation: une mode alternatif de résolution des conflits, (Lousanne, 14 et 15 novembre de 1991. Schultess Polygraphischer Veriag Zurich 1992).

### Fases de la mediación.

En toda mediación, como en todo conflicto, hay componentes de contenido del conflicto y de contenido emocional o aspectos de las personas en conflicto. De allí la regla de oro de la negociación que es “duro con el problema y blando con las personas”

La comprensión de la existencia de este componente afectivo lleva a que, en el mundo de la mediación al que las personas implicadas llegan igualmente alteradas, enojadas, frustradas, con su racionalidad condicionada por tal situación emocional, se haya diseñado una primera etapa, que llamamos de **contención de la crisis**, y que significa la posibilidad de restablecer un mínimo de las aptitudes propias de los clientes en el campo de la interacción de sus pasiones y sus razones, que se evidencia en su hacer y en su comunicación.

Concluida esa primera fase, la segunda es poner a trabajar a nuestros clientes, ya que la solución ha de surgir de ellos mismos. Para ello, hace falta **crear un tercer espacio simbólico**, un tercer espacio en donde el mediador tiene un lugar de un elemento más que trabaja a la par que ellos, sobre sus cosas, centrando su intervención principal en el control y promoción del proceso con los contenidos que traen los clientes.

Esta es una de las tareas más difíciles en la mediación, pero cuando se logra, la tercera fase (**negociación y acuerdo**) se produce sin mayores problemas. Si no hay creación de este tercer espacio, de este punto de concentración en la tarea y en los intereses que cada uno tiene y tenía al hacer el negocio en conflicto, si no se despojan aquí de los reproches y cesa la búsqueda de culpables para determinar quién está obligado a resarcir, y a costa de quien de los dos debe ser la solución, será muy difícil avanzar en la mediación.

Decimos que si no se encuentra este tercer espacio simbólico de mediación en el que, por la actividad del mediador, la atención se enfoca hacia el hacer, hacia encontrar una solución, más que hacia encontrar el culpable, no surgirá el acuerdo. Todo lo más que surgirá en esa situación, es decir, sin la construcción de un tercer espacio de mediación, será la conciliación de intereses jurídicamente protegidos, y los clientes buscando una razón o un triunfo, negociarán desde esa perspectiva.

Es relativamente fácil hacer estas formulaciones, no así ponerlas en práctica. Quienes día a día nos sentamos como mediadores junto a nuestros clientes, sabemos que es muy difícil poder materializar la transformación de pasiones a posiciones y de estas a intereses. Desde nuestra práctica, ya sea en mediación familiar, escolar o comercial, y nuestras experiencias docentes en los campos penal, la posibilidad de generar este tercer espacio es clave para producir esa cooperación en la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias, que de otra manera es tan difícil conseguir.

### Arrojar la crisis

Básicamente, arrojar la crisis es escuchar atenta, activa y emocionalmente todo lo que las partes dicen y se dicen para poder reformularlo asertiva y emocionalmente y que cada uno pueda sentirse realmente escuchado en lo que dice y siente y, no a través del tamiz de lo que el mediador piensa que es útil para la mediación. Ellos ponen los contenidos de su dolor, enojo o frustración. Nosotros mediadores, sólo hacemos que les

quede claro que hemos entendido esa situación concreta a la que se refieren, sin realizar sobre ella ningún juicio de valor o de utilidad o no para la mediación. Escuchar y reformular, son actividades clave de este momento.

En este punto conviene traer a colación una experiencia del suscrito a raíz de un taller de formación que coordinara en Los Estados Unidos de Norteamérica con motivo de la Conferencia anual de SPYDR celebrada en Albuquerque, Nueva México. Ocurrió allí que al exponer este tema los mediadores participantes, todos ellos con mucha experiencia, estimaban que esto ellos lo hacían habitualmente. No obstante percibí en la sala una tensión que también percibía dentro de mí.

Aproximadamente un tercio de los participantes eran de origen latino, algunos de ellos viviendo en países latinos y la mayoría inmigrantes o descendientes de inmigrantes latinos.

Verifique mi hipótesis consultando a los participantes latinos si se sentían bien con el comentario realizado por el otro grupo. La respuesta fue casi unánime en sentido negativo, es decir que se sentían mal.

Indagué el motivo y comentaron, sobre todo los inmigrantes o hijos de inmigrantes, que no se entendía lo mismo según la cultura de origen con relación a la palabra *pasión*.

Planteado el conflicto y confirmada mi hipótesis trabajamos sobre ella. Tras varios intercambios, reformulaciones y preguntas de todo tipo llegamos a una conclusión muy simple pero entiendo valedera: La pasión es aquella cantidad concentrada de sentimientos que nos hace ver todo rojo y nos impide pensar.

Intervino en este momento D. Robert A Rubinstein, antropólogo y mediador quien manifestó que la gran diferencia entre los dos modelos era, además del concepto de pasión, que en un modelo se exigía que ésta quedara fuera de la mediación y el otro la incluía en el proceso y trabajaba con ella. Por ello las técnicas son las mismas, pero con el material que trabajamos es distinto. Desde nuestra perspectiva es importante dejar que la gente discuta, se pelee y diga enojada cosas que si no habitualmente no nos dice. Dejamos que la pasión se exteriorice y de ella obtenemos información valiosa para los mediados por un lado y por el otro logramos ganarnos la confianza de nuestros clientes pues somos capaces de escucharlos y transformar la pelea en algo positivo para ellos por primera vez.

### Un modelo de trabajo para latinos.

Nosotros los latinos, funcionamos de otra manera. Por latinos entiendo, a los pueblos herederos de la cultura romana de la ribera norte del mediterráneo y todas las ex colonias de dichos pueblos, es decir Italia, sur de Francia, España y Portugal (que no es mediterráneo pero responde a culturas de dicho entorno geográfico) y los pueblos sudamericanos con exclusión importante de las poblaciones locales anteriores a la conquista y sus actuales descendientes que responden a pautas culturales notoriamente distintas.

### Las Pasiones

En estos pueblos aparece un componente al momento de trabajar el conflicto sustancialmente distinto al que imprime el proceso dentro de la cultura anglosajona y de Europa del norte. Y es la **pasión**. El famoso amante latino, también es un “odiante” latino. El temperamento latino incluye en los conflictos afectivos un contenido alto de pasión. Con esto no quiero decir que los demás pueblos y culturas no tengan pasiones, sino que existen pautas de control y conducta que se enseñan desde el principio de la vida, en virtud de las cuales, la pasión se expresa de otra forma y ante otros conflictos.

La violencia aparece en otros campos y por otras circunstancias. Por ello en los modelos anglosajones de mediación, la pasión es excluida de la sesión de mediación sobre la base de las reglas de comportamiento y de estructuración del proceso.

La experiencia que se está dando en Estados Unidos a partir de la utilización de la mediación en muchos campos de conflictos y de forma más masiva, es que los acuerdos se cumplen menos o son más difícil de lograr cuando una o dos de las partes intervinientes es de origen latino. Los problemas interculturales están afectando y resquebrajando el modelo estructurado tradicional. (Congreso de SPIDR {Sociedad de profesionales en resolución de disputas} Nuevo México, septiembre de 2000 )

Por ello desde mis trabajos en Argentina de la década de los 80 y actualmente en la AIEEF (Asociación Interdisciplinaria Española de Estudios de la Familia) en España, hemos venido trabajando en los últimos 10 años en lo que llamábamos modelo interdisciplinar y ahora llamamos *modelo flexible interdisciplinar* de mediación. Este modelo para ser muy breve, propone modificar los pasos de la mediación consistentes en pasar de posiciones a intereses por los de pasar de pasiones a posiciones y de éstas a intereses. Es decir incluimos la pasión dentro del proceso (observación realizada por Robert A Rubinstein, antropólogo y mediador en el taller de pre conferencia conducido por ambos en la mencionada conferencia de SPIDR ).

### Como mediar en conflictos con pasiones

Para ello, es necesario dejar las reglas básicas (ground rules) de lado y comenzar la mediación con una etapa o fase que llamamos *arropar la crisis*. Esta fase es la que nos permite pasar de pasiones a posiciones, *dejar las reglas básicas de lado, y que estas aparezcan naturalmente como una necesidad de las partes y no como una imposición imposible de escuchar en un primer momento*. Esto lo concluimos desde nuestra experiencia, en virtud de la cual observamos que si la gente debe escuchar estas reglas básicas y aceptarlas, se crea un espacio artificial que no es en el que ellos vivirán luego cuando terminen la mediación y tengan que poner en marcha el acuerdo. Allí volverán las pasiones y las emociones a ser parte de sus vidas, y no siempre el acuerdo obtenido sin ellas se ajustará a la realidad con ellas.

Cuando la gente se enoja dice cosas que piensa profundamente, pero que habitualmente no diría. Dicen cosas que representa o están más cerca de la verdad, que cuando hablan especulativamente. Como contrapartida, si logramos escucharles y reformularles sus contenidos y SUS EMOCIONES veremos que el nivel de tensión baja y no sube, que nos han suministrado información muy importante para ellos y para la mediación y que normalmente en casa nunca se han escuchado y que esta ignorancia de su dolor expresado en el enojo, solo les ha llevado a más dolor. Por eso si en la mediación somos capaces de permitirles a los latinos la expresión de sus rabias y las transformamos en comprensión y escucha, el proceso en vez de complicarse o diluirse se enriquece y toma para las partes una valorización por el reconocimiento de la escucha del mediador y posterior legitimación de las partes entre ellas.

Ahora bien, como es posible llegar a esta situación.

### Agresividad y agresión

Primero de todo, es cambiar nuestro pre concepto respecto de la agresividad. Hay que distinguir esta de la agresión o de la violencia. La primera es un acto de cuidado

personal, de intento de evitar a través de actuaciones, que no pongan en riesgo al otro, ser escuchado. En cambio las segundas son actos contra el otro, que pretenden callarlo, eliminarlo. Los enojos son sentimientos y como tales no los podemos calificar de buenos o malos. Son, la gente los siente y no tiene sentido desde nosotros mediadores hacer disquisiciones éticas o filosóficas respecto de la bondad o maldad de los mismos. Podrán en todo caso calificarse de útiles o no para la mediación, y es aquí en donde difiere nuestro modelo del anglosajón. Para nosotros para cierta gente les son útiles pues permiten a través de su escucha y utilización a favor de la mediación, convertirse en muy útiles, y sin los cuales, el acuerdo al que las partes podrían haber llegado sería muy racional, y cuando los sentimientos originados por la memoria emotiva aparecieran, lo que ocurriría es que el acuerdo entraría en una grave crisis, pudiendo incumplirse definitivamente, aumentando la frustración y la sensación de fracaso.

### Cambio de actitud frente al conflicto

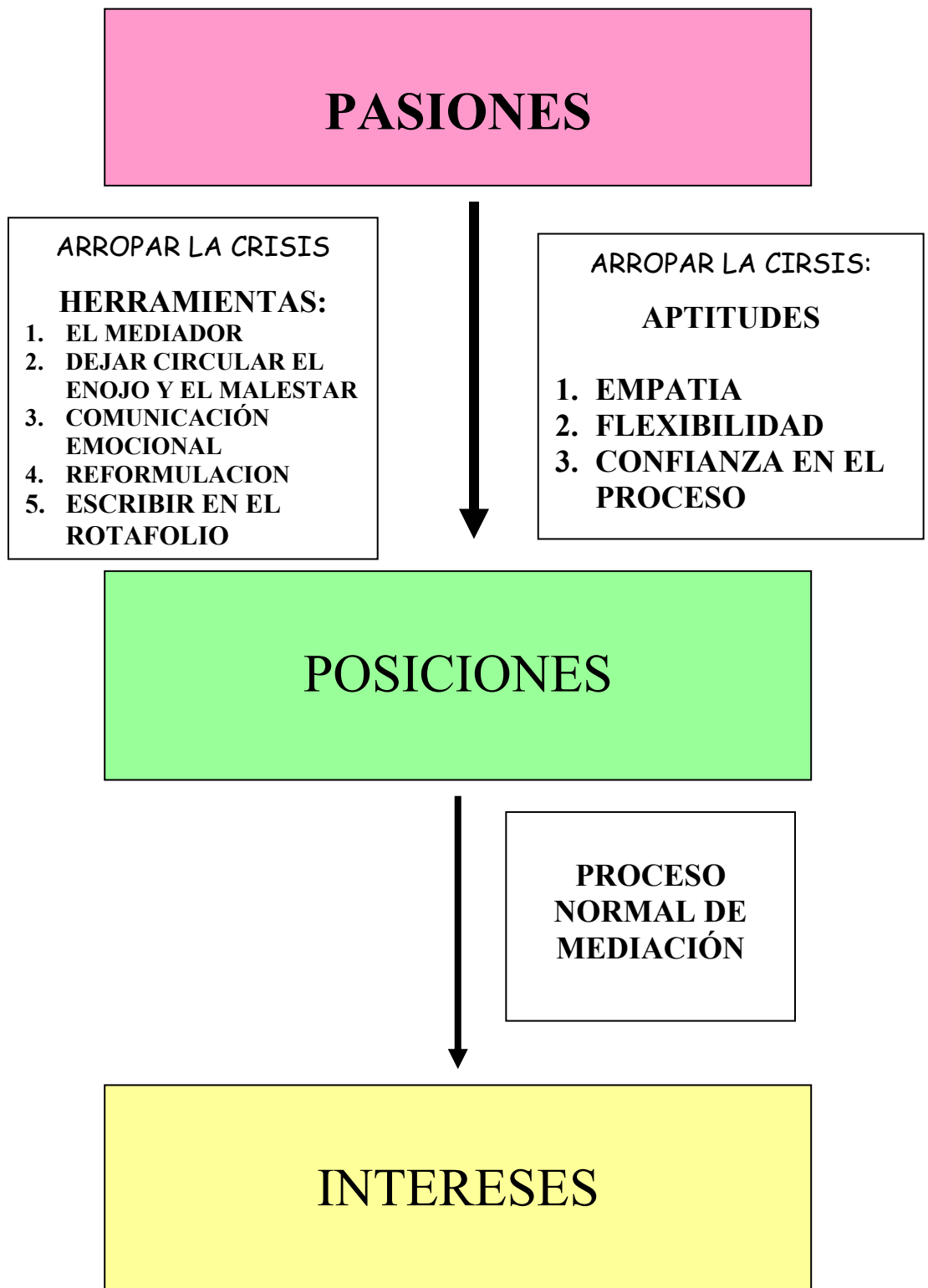
Claro está que hacer esto significa desarrollar en el mediador aptitudes nuevas y más profundas que no se logran con 40 horas de formación. Implica un cambio de actitud profundo frente al conflicto, los sentimientos y las pasiones. Este cambio de chip se suma al que ya es necesario hacer para dejar fuera los prejuicios y pre-conceptos del mediador al momento de mediar. Si esto último es difícil lo es más poder estar tranquilos y seguros en una sala en donde la gente se grita, enoja y no dejan hablar al otro. Hace falta mucha formación o mucha madurez y experiencia en tratar con gente con estas características.

### Pasiones, posiciones e intereses

Descrita esta situación, con la cual se puede o no estar de acuerdo, pero es el resultado de mi observación de 20 años de trabajo entre Argentina, España, otros países de Europa y EEUU, me propongo presentar ahora un enfoque un poco más gráfico de lo que he expuesto y de las herramientas que se utilizan para poder trabajar estas situaciones.

Por de pronto hemos ampliado el concepto de mediación en cuanto es un proceso en que debemos procurar hacer que nuestros clientes pasen de posiciones a intereses, incluyendo una etapa adicional y previa que consiste en pasar de pasiones a posiciones.

En el gráfico que presento a continuación, se puede ver esto y nombro allí las técnicas y aptitudes con las que debe contar el mediador para lograr el tránsito.



Podemos ver que me refiero ante todo a la necesidad de arropar la crisis. He usado esta palabra “arropar” sugerida por un alumno en vez de la de contener que tiene un significado muy distinto para los abogados que para los psicólogos o trabajadores sociales. En este proceso vemos que el mediador es una herramienta para ello.

Creemos efectivamente, que en estos trabajos en donde los contenidos emocionales están tan presentes, el mediador es la primera gran herramienta. No podemos referirnos a normas externas “ground rules” sin correr el riesgo de que la persona al obedecerlas, solo intervenga desde su pensar y no desde la integridad de su persona que esta expresada en su pensar, sentir hacer y decir. Si esto ocurriera, en el momento de llevar el acuerdo adelante, ya fuera del marco de la mediación, el sentir volverá a aparecer y si era relevante para esta persona, será un conflicto que no ha sido tratado y que por lo tanto no ha habido posibilidad de re conducirlo a favor de los intereses de las partes. Por eso es que decía antes que la formación del mediador debe tener características especiales para poder ponerse el mediador como herramienta al servicio del cliente. Es el “saber ser” y “saber estar” frente a este tipo de situaciones.

Las técnicas propuestas normalmente de levantarse, dejar la reunión, mostrar enfado, ponerse de pie entre los mediados, batir palmas etc., no hacen sino y en el mejor de los casos, reprimir el enojo dejándolo latente ya no solo con la otra parte sino también con el mediador. Cabe decir que si esto había sido una de las raíces del conflicto y si el mediador con esta actitud de “limites a través de normas” apoya el criterio de una de las partes, la otra perderá aun más su capacidad de trabajar libremente en la mediación.

### Técnicas básicas para el trabajo con pasiones.

Las técnicas a las que me refiero en el gráfico son las siguientes.

- 1) Dejar fluir las pasiones y las discusiones, enojos y hasta gritos. Es esencial no ponerse nervioso cuando esto ocurre observar muy bien a ambas partes, a la que esta enojada para que sienta que le estamos escuchando y a la otra para poder controlar como lleva esto que ocurre, si le molesta mucho o le hace daño o por el contrario muestra que es algo conocido y que tiene claro que no lleva a ninguna parte.
- 2) Reformular no solo asertivamente sino emocionalmente. La primera técnica todos la usamos habitualmente, pero es menos frecuente la segunda. Es necesario reconocer la emoción que esta presente y legitimarla, pero no con una simple reflexión intelectual “comprendo que usted se siente muy mal, pero es necesario para poder escucharnos que controle un poco sus emociones ... etc” Esto probablemente ponga mas nervioso a nuestro cliente. La reformulación emocional promueve una comunicación emocional que es la que es necesario establecer en este momento para que se nos escuche. Nadie en este estado escucha si no se siente escuchado antes y por lo tanto es necesario llegarle a sus emociones y no a sus razonamientos. Es habitual que en estos momentos digamos “sea usted razonable,” o “pensemos un poco en esto que usted esta diciendo” Esto seria muy útil en alguien cuya conexión racional esta vigente, y que tiene un sentido de lo pragmático que le da contención. En los casos a los que me estoy refiriendo esto no es así. Es necesario comunicarse a través de los afectos y no de la razón. Explicaré un poco más esto mas adelante.
- 3) Escribir en un lugar grande y que todos lo puedan ver (rotafolio), los resúmenes de las reformulaciones realizadas para que tanto a la persona enojada como a la otra les pueda quedar claro lo que se ha querido decir y con que emoción se ha dicho o se siente al hablar o referirse a este tema.
- 4) No es un momento para hacer muchas preguntas sino las mínimas necesarias como para poder comprender al cliente y poder reformularle asertiva y emocionalmente.

Cuando el cliente se da cuenta que por fin le han escuchado, que el mediador a pesar de su enojo y su dolor ha podido enterarse de lo que quería decir y de lo que sentía, produce en él una gran seguridad y tranquilidad. Esto que había sido inútil hasta este momento, ahora ha sido útil y posible. El mediador le ha legitimado sus emociones y la otra parte si bien seguro no estará de acuerdo, habrá podido escuchar los contenidos y las emociones. Y al haber quedado escritas en el rotafolio, permiten volver a ellas en un momento de mas tranquilidad para tenerlas al momento de trabajar las alternativas de resolución.

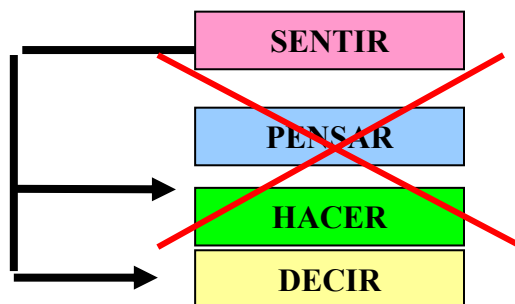
Es oportuno decir, que nada tiene esto que ver con un trabajo terapéutico ni que tiene como finalidad cambiar o modificar a la persona. Solo consiste en aplicar una herramienta muy conocida por todos que es la escucha activa, agregando el componente emocional o lo que es lo mismo hacer una escucha activa emocional.

Obviamente, al formarse en estas técnicas, se aprende a manejar los tiempos para que ambas partes se sientan atendidas, darle a cada uno el tiempo que necesita, que no necesariamente es el mismo, teniendo siempre presente a ambos para ver cuando intervenir, cuando reformular, cuando hacer circular la palabra a la otra parte. Esto requiere el desarrollo de la percepción y de la intuición como formas de obtener información por parte del mediador. No es habitual que nos paguen en nuestros trabajos para que seamos intuitivos o perceptivos. En todo caso, quienes disponen de estas habilidades pueden obtener cotidianamente mejores resultados, pero para la temática que estamos trabajando es imprescindible disponer de estas aptitudes.

### El sentir, pensar, decir y hacer y el proceso de mediación

Quisiera desde otra perspectiva explicar cual es la situación en la que encuentran nuestros clientes a lo largo de este proceso de pasiones, posiciones e intereses.

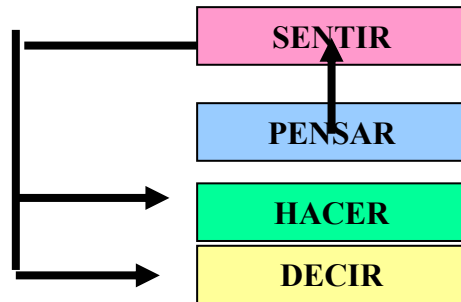
#### Estado de pasiones.



Vemos aquí, según la dirección de las flechas, que el pensar se encuentra eliminado y que es el sentir quien condiciona totalmente el hacer y el decir. Por eso me refería a incapacidad mental transitoria. En este momento el enojo no deja pensar a la gente. Si dice cosas aparentemente surgidas de su pensamiento suelen no tener ningún sentido. Son tan contradictorias que exasperan y son las que nos llevan a pedirle que piense, que razone. Lo que ocurre es que nos cuesta aceptar que no pueda, que se encuentre invadido por sentimientos muy fuertes que le absorben toda la visión de su situación. Por eso es que lo que haga o diga estará relacionado con esta situación. Esto es muy propio de las culturas latinas ante situaciones muy

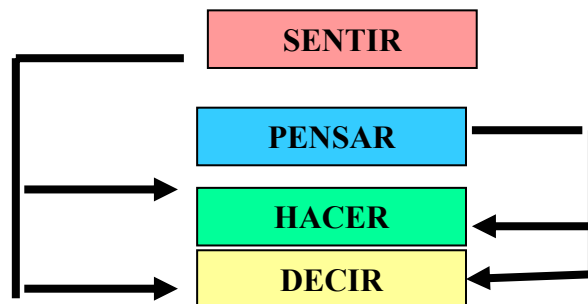
dolorosas. Es por eso que cualquier intento de comunicación racional esta destinada al fracaso, pues la razón no esta operativa. Las “ground rules” pretenden evitar que se llegue a esta situación y si se llega no debe ser admitida de manera alguna pues la mediación es un proceso racional, voluntario que no permite estas conductas. Cuando hemos establecido una comunicación emocional con el cliente, es decir nos hemos podido conectar con él desde donde él puede, pasamos al siguiente paso (nivel) que son las posiciones.

**Estado de posiciones.**



Vemos aquí, que el pensar existe pero no controla el decir o hacer sino que esta al servicio del sentir. Son esas situaciones tan conocidas por todos, en las cuales el pensamiento circular del cliente, muy racional y correcto, impide que la otra parte o nosotros (los mediadores) entremos con otras alternativas. Aquí la situación emocional es la que manda pero no se esta en el estado mental antes descrito. Estamos en lo que describe ese dicho “nada es verdad ni nada es mentira, todo depende del cristal con el que se mira” Y el cristal suelen ser miedos, inseguridades y sentimientos de pérdida, que hacen que en aras de defenderse de ellos el pensamiento del cliente este al servicio del cuidado de estos sentimientos. Las técnicas a aplicar aquí son las que todos conocemos y usamos.

**Estado de intereses**



Vemos aquí, que hemos logrado que tanto el sentir como el pensar actúen libremente sobre el hacer y el decir. Son esos momentos donde es muy claro que el enfado como pareja de ambas partes se mantiene, pero son capaces de hablar sobre los temas de los hijos o de los bienes desde una perspectiva racional.

Estos temas que vemos aplicados al caso de familias es de perfecta transposición al tema escolar. El enfado entre los alumnos, que se evidencian en oportunidades

hasta en peleas físicas. El enfado entre profesores, quienes no necesariamente se gritan entre ellos, pero el clima es de una tensión palpable y evidente. Se verá más adelante la aplicación específica de toda esta temática al ámbito escolar.

Veremos ahora con este breve concepto de que es mediación, como se implementa un servicio de mediación en una escuela.

Nuestro planteamiento al entrar en una Institución Escolar es trabajar con todas las partes implicadas en el Proyecto, por esta razón necesitamos trabajar con las partes, previo a la puesta en marcha del mismo.

Trabajar la violencia en los centros educativos desde la aplicación de la Mediación como una alternativa a la Resolución de los conflictos, implica un cambio de Paradigma, que supone entre otras cosas tener claros algunas premisas como:

**El término de conflicto** como algo positivo, algo que ayuda a crecer y por tanto es evolución. El conflicto forma parte de un proceso, no es algo instantáneo, rápido, el ritmo lo van a marcar las partes que están implicadas en el conflicto.

Los conflictos en la escuela suponen desánimo, bajada de energía, una sobrecarga, un entenderlo como falta de convivencia, de no hacer lo adecuado, es un síntoma de que algo va mal, no funciona. Las consecuencias o la forma de afrontarlo es buscando culpables, responsables para que respondan por lo que han hecho. Nos predisponemos para el malestar, antes, incluso, de que realmente exista.

El profesorado ante el conflicto toma muchas posiciones: huye de él, lo ignora, busca culpables, toma decisiones sobre cual es la solución más adecuada (aunque él no forme parte de dicho conflicto, tan solo sea, si lo es, un espectador) y como mucho, deja constancia por escrito de lo que ha ocurrido.

**La responsabilidad de las partes del conflicto:** No es un tercero con autoridad o poder (según los casos) que no forma parte del conflicto el que va a tomar la decisión o proponer la misma para que se solucionen el mismo, sino que si existe un tercero, sólo podrá coordinar el proceso de comunicación entre las partes para que éstas puedan tomar sus propios acuerdos y con ellos afrontar el conflicto.

**La mediación,** ha diferencia de otras alternativas, da todo la responsabilidad a las partes en el conflicto e intenta, por medio del proceso de trabajo propio, que dichas partes se responsabilicen de lo suyo, de lo que han provocado, dicho y sentido y se le da el poder de que sean ellas mismas las protagonistas de su propia evolución, de sus propios acuerdos.

De este modo, y en el caso de los alumnos, ante un conflicto de los mismos, son ellos, y entre ellos, los que van a poner en marcha los recursos propios para la solución del conflicto establecido. Esta situación, desde la institución escolar, implica el dar una cota de poder, de responsabilidad y de confianza al alumno, que no es usual en los centros educativos españoles.

Son los profesores y dentro de ellos el Equipo Directivo los que detentan, en la mayoría de los casos, el poder en los centros educativos y entiende, desde ahí, que son los responsables y de ahí, su omnipotencia ante todas las situaciones conflictivas que surgen. Son los responsables, se creen de dar respuestas, y lo que ignoran, muchas veces, es que no es posible tener respuestas a un proceso en el cual ellos no participan.

Los profesores pueden participar en los procesos metodológicos, de contenido establecido por programa, de adecuación de objetivos con contenidos, de organización de los espacios escolares, de programación de actividades extraescolares, de planificación del Reglamento del Régimen interior, etc. porque son parte de los mismos, pero se plantean muchas circunstancias dentro del recinto educativo donde los profesores no participan y donde se generan conflictos, situaciones de conflicto, donde las diferencias aparecen y es necesario integrar, y sin embargo el profesor entra como protagonista en la resolución de dichos conflictos y sin embargo, repetimos no forma parte activa de los mismos.

Nosotros entendemos que el temor que se da desde el profesorado, el equipo directivo al hecho de que la responsabilización de los alumnos, su propia capacidad de gestión con respecto a los conflictos se operativize con la puesta en marcha de un servicio de mediación entre pares se debe, fundamentalmente a la pérdida de poder dentro de la institución, que no de autoridad, al ceder una responsabilidad que aún no siendo suya, siempre por la tradición, la historia de la educación y las costumbres las ha asumido.

La mediación normalmente se hace en un espacio del instituto donde solo participan los mediados y los mediadores, y por tanto son todos alumnos. Los profesores no están presentes en la mediación ni pueden controlar el proceso directamente, esto implica una confianza en los alumnos que lo llevan a cabo.

La confianza en los alumnos sin un control directo por parte de los profesores no es un hábito en las Instituciones escolares. Normalmente a los alumnos se les deja solos cuando los profesores controlan la tarea que están haciendo y después pueden evaluar sus resultados. Pero en mediación sólo se puede evaluar a posteriori, y la tarea que se realiza aunque se conoce el proceso general, nunca se conoce por "otros" el proceso particular, de las partes en conflicto, en cada situación. Por eso exige una dosis de confianza en todo el proceso.

**Las soluciones:** Los acuerdos que para las partes son adecuados, son los que son, el único límite es que no vaya en contra de los derechos humanos o los límites establecidos por la institución, si los acuerdos llegasen a repercutir en la misma.

Las soluciones, los acuerdos, son de las partes, no tienen que ver con lo que otros opinen, lo que para otros sea más conveniente, más adecuado.

Esta situación hace que los alumnos, las partes, trabajan en su corresponsabilidad por conseguir aquellos que creen es más adecuado para los dos. No importa que a otros no les guste, que otros no lo entiendan, lo importante es un acuerdo que a las partes que estaban en conflicto les sea válido.

Teniendo en cuenta, esta situación y lo que implica el cambio de paradigma es necesario que cuando se inicie el establecimiento de un Servicio de Mediación en la Institución Escolar, se parta de:

- Una información-sensibilización a todos los miembros de la Comunidad Escolar.
- Proponer una formación específica en Mediación Educativa a:
  - Equipo Directivo.
  - Claustro de Profesores.
  - Alumnos beneficiarios del Servicio de Mediación.
  - Padres y Madres del Centro Educativo.
  - Personal no docente.

Si queremos tener un Centro educativo donde el recurso del **Servicio de Mediación** no solo se ponga en marcha sino que sé operativice y por tanto sea eficaz en la consecución de su objetivo: **Ser un recurso en la Prevención y Atención de las situaciones de Violencia escolar expresadas a través de los conflictos entre pares o bien entre dos partes diferenciadas**, es necesario o facilitador el conseguir de cada uno de los miembros que componen la Comunidad Escolar lo siguiente:

#### **Equipo Directivo:**

- Que entienda lo que es la mediación.
- Que participe, alguno de sus miembros, en la formación específica sobre el contenido de la mediación.
- Que se comprometa en la proyección y puesta en marcha del servicio de mediación en el centro educativo facilitando:
  - La flexibilización en los horarios de los alumnos, para la realización de la formación y de las mediaciones reales.
  - La organización de horarios, de modo que se pueda hacer la sensibilización e información con el alumnado y el profesorado del Centro Educativo.
  - Los espacios adecuados para la realización específica de la formación de los mediadores y un espacio para la realización de las mediaciones.
  - Los materiales adecuados para la Proyección del Servicio de Mediación en el Centro Educativo cada vez que se inicia el curso escolar.
  - Tenga una presencia activa en las actividades que estén relacionadas con esta materia, como

representación del centro educativo, y formen parte del centro educativo.

- Que reconozca a las personas encargadas de la coordinación de éste Servicio (coordinador/a adulto/a de Mediación) los tiempos oportunos para la realización de la tarea.

### **Equipo de Profesorado.**

Es fundamental que el Equipo de profesores, que diariamente están en contacto y trabajando con los alumnos conozcan lo que es la mediación, sus objetivos prioritarios, las técnicas que utiliza y los procedimientos en su puesta en marcha.

Los profesores son referentes continuos de los alumnos y por tanto si colaboran en el aprendizaje que los alumnos tienen con respecto a la mediación, con el comportamiento o conducta continuada en el aula, el impacto es mucho más fuerte. Es decir, si para trabajar en conflictos una de las técnicas importantes es la escucha activa, el que un profesor escuche activamente a sus alumnos, del mismo modo que los alumnos aprenden en la formación de Mediadores, hace que el aprendizaje de los alumnos sea coherente y además es globalizado. El referente activo en el aula, el profesor, utiliza técnicas que más tarde forman parte del proceso de la mediación. El aprendizaje es mucho más rápido.

De todos modos los elementos necesarios que requiere este colectivo de profesores serian los siguientes:

- Que conozcan la existencia del programa en la Institución Educativa.
- Que estén informados y si es posible sensibilizados con la importancia de la Mediación como una alternativa a la resolución de los conflictos y por tanto una alternativa para trabajar la Violencia escolar.
- Que comprendan la importancia de que los alumnos sean los protagonistas de los conflictos que ellos generan, y que confíen en la capacidad que tienen para buscar sus soluciones.
- Que comprendan la importancia de dar responsabilidades a los alumnos, aunque ello suponga no controlar absolutamente toda la institución educativa en lo que respecta al proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Que comprendan el significado de la mediación para que puedan motivar a los alumnos en conflicto para que acudan al servicio y

puedan fortalecer, ante los otros el papel de los mediadores en el centro educativo.

- Que comprendan que los mediadores aunque no sean, muchos de ellos "el alumno ejemplar", son personas que han aprendido a trabajar con sus pares en la temática de resolución de conflictos y están capacitados para llevarlo a cabo.
- Que cuenten con el Servicio de Mediación, como un recurso real y operativo que tiene el propio Centro Educativo para dar respuestas a las necesidades - de resolución de conflictos- que aparecen en el centro escolar.
- Que sean flexibles en los horarios, con aquellos alumnos que están recibiendo la formación en Mediación y van a ser futuros mediadores, para que puedan ajustarse el grupo de formación a un horario consensuado y real.

### **Los Alumnos.**

Es el colectivo más numeroso en el Centro Educativo.

El trabajar con alumnos desde la perspectiva de la mediación implica tener en cuenta muchos elementos, pero solo me detendré en algunos de ellos:

- Los alumnos están educados en un modelo social que se refleja en todos los contextos que se desenvuelven, y por tanto la Institución escolar es otro de ellos. Este modelo social, en general, según nos cuentan los alumnos, habla de que: "Cada uno se ocupe de los suyos y que lo que los otros hagan, sobre todo si no es bueno, no te metas". Evidentemente las peleas, los insultos, las agresiones físicas, los robos,..etc., son situaciones que los alumnos clasifican de desagradables y típicas, en las cuales es mejor quedarte fuera de ellas y si estas dentro, llevarte la razón para no quedar como un "inútil o perdedor" delante del grupo.

Desde la perspectiva de "quedarse fuera de los conflictos, para que no te toque nada" muchos alumnos entienden la mediación en un primer momento como un "entrometerte" en el conflicto del otro.

Cuando esto se analiza y se observa que el mediador no va a entrar en ningún conflicto sino que únicamente estará dispuesto a colaborar en la restauración del proceso de comunicación de las partes del conflicto, siempre y cuando ellas voluntariamente quieran, es entonces cuando los alumnos empiezan a entender el sentido de la Mediación.

- Otro elemento importante a tener en cuenta con los alumnos es **la responsabilidad que con el manejo de la Mediación se les entrega**. Es importante explicarles que son ellos los responsables de sus

conflictos y por tanto nadie mejor que ellos pueden analizar, trabajar y llegar a acuerdos que a ambas partes les beneficie.

Esta caracterización del alumno como adulto, respecto a la responsabilidad que se le da y a la importancia que como personas tienen en el proceso, es uno de los elementos más importantes en la motivación de los alumnos, en el proceso de formación que realizan y en la puesta en marcha del servicio de Mediación dentro de la Institución Escolar.

- El trabajar desde que **los alumnos PUEDEN realizar el proceso por si mismos**, supone el acercarnos al auto concepto y autoestima de los alumnos.

Hemos de decir que con las instituciones educativas con las que hemos trabajado tanto en sensibilización como en puesta en marcha del Servicio de Mediación en el Centro educativo, nos hemos encontrado que la Autoestima y el Auto concepto de los alumnos de los centros educativos tanto de primaria como de secundaria, era muy baja. Y por tanto este tema lo trabajamos de forma procesual del siguiente modo:

- Cuando se les empieza a valorar por lo que cada uno es, cada uno sabe, el alumno empieza a aportar dentro del grupo,
- Cuando se les empieza a valorar por sus diferencias y el aporte del estilo de cada uno en el grupo de formación, y no se les dice eres bueno o malo, sino lo que tu dices vale, pero vamos a adecuarlo a los objetivos que aquí tenemos, empiezan a colaborar en el proceso del grupo.
- Cuando se les empieza a escuchar, primero las "burradas que dicen", luego "lo que están sintiendo" y más tarde "las propuestas que tiene", empiezan a sentirse importantes dentro del grupo, y van adquiriendo la confianza dentro del mismo para poder trabajar.
- Cuando los "estereotipos" sobre todo aquellos que hacen referencia a: empollón, irresponsables, saltarse todas las normas, ser mal estudiantes, ser un vago, ser un provocador, ser infantil, ser irresponsable, ser tonto. Etc. no se utilizan, y simplemente la diferencia la convertimos en capacidad y desde ahí se potencia los recursos de la persona, ésta se siente valorada y lo primero que hace es permanecer en el lugar de trabajo.
- Cuando se sienten que forman parte de algo, donde cada uno de ellos es importante, es el momento de dar las responsabilidades al grupo, pero eso sí, confiando en que ellos pueden. Y pueden porque saben, y además quieren hacerlo.

Todos los alumnos de la Institución Educativa necesitan estar informados de la presencia del Servicio de Mediación en el centro educativo para que puedan acudir a él si lo consideran oportuno. Y del mismo modo, es necesario que estén sensibilizados con la importancia de este proceso para que no solo respeten a los mediadores sino que les faciliten su trabajo. Y con ello se pueda trabajar directamente la Prevención de la Violencia en los centros educativos.

Para conseguir este objetivo, en un primer momento se informa, aula por aula, sobre qué es mediación y como se puede poner en marcha en el centro educativo.

Esta tarea la realizamos el Equipo de Formación, cuando es el primer año de actuación en el centro educativo, pero en el caso que el Equipo de Mediadores este formado y el Servicio de Mediación abierto, entonces al inicio del curso escolar, serán el propio equipo de Mediadores del Centro Educativo los que presenten aula por aula el Servicio de Mediación, organizando el centro para tal fin.

### **Los padres y madres del Centro Educativo.**

El colectivo de padres y madres en el centro educativo es importante y en la puesta en marcha de este proyecto necesario. Recordamos, que al igual que el profesorado, los padres y madres son también referentes educativos de los alumnos, porque son sus hijos. Es importante trabajar con este colectivo tanto desde la perspectiva de Asociación de Padres y Madres del Centro educativo, como institución formalizada como miembro de la Comunidad Escolar y los padres y madres en general como referentes educativos de los alumnos de la Institución escolar.

Aunque es adecuado trabajar con la Asociación de Padres formalmente, desde el papel institucional que le corresponde, y así se hace, aportaremos aquellos elementos que consideramos trabajar con este colectivo en general:

- Información y Sensibilización acerca de qué es la mediación, para que sirva y cual es la función que el Servicio de Mediación Escolar va a tener dentro de la propia institución educativa.
- Concienciar a los padres de la importancia de identificar las conductas violentas y definir una pauta de actuación ante las mismas.
- Que los padres, comprendan la importancia de que sus hijos sean capaces de aprender a solucionar los propios conflictos que ellos mismos generan o se sienten implicados.
- Que los padres faciliten la participación de sus hijos en los procesos de formación de mediadores o bien en los procesos de mediación propiamente dichos.

- Que éste colectivo, conozca las técnicas a utilizar en el proceso de mediación, para que aquellos que quieran, a través de la formación, puedan aprenderlas y ponerlas en práctica en su contexto educativo, de este modo el impacto del aprendizaje será mayor, ya que no solo en el centro escolar se funciona con un método determinado, sino que también en el contexto familiar se actúa con el mismo método de resolución de los conflictos.
- Que los padres y madres que no participen activamente del proceso de formación y cuyos hijos si lo hagan, entiendan y respeten la responsabilidad que sus hijos adquieren y puedan responder a las preguntas, planteamientos y actitudes que sus hijos toman ante los conflictos dentro del contexto familiar, porque cuando uno aprende, interioriza lo que ha aprendido, lo puede utilizar en los diferentes contextos donde interactúa.

-

### **El personal Paradocente.**

Dentro de éste personal, podríamos nombrar a diferentes personajes, pero vamos a referirnos a dos en concreto: Los conserjes y los cuidadores de comedor y monitores de actividades extraescolares.

#### ***Los conserjes.***

El conserje tiene una importante tarea con respecto a la organización espacial del centro educativo, así como a los recursos de salas, vídeo y otros que en el proceso de información, sensibilización e información se precisan.

Es necesario que el conserje este no solo avisado por la Dirección, sino también informado del proceso que se está iniciando en el Centro educativo.

- Es importante que conozca las formas de tratar a los alumnos, respetando su capacidad de responsabilidad y de confianza en el proceso que están iniciando.
- Es importante que conozca a los coordinadores del Proyecto de la puesta en marcha del Servicio de Mediación, pues son muchas las cosas que han de solucionar juntos: salas, recursos materiales, llamadas de teléfono, que la cafetería la dejen abierta si nos vamos a quedar a comer, que no cierren determinadas puertas, que nos proporcionen llaves determinadas. Etc., ya que muchas veces el Equipo Directivo las indicaciones que aportan es: este a disposición del coordinador del Proyecto de Mediación, tanto del profesor coordinador como el de la Institución que lo pone en marcha, en este caso AIEEF.
- Que conozca los objetivos del servicio de Mediación, para que pueda también informar a los alumnos, ya que éstas personas son testigos

continuos de conflictos que se presentan en los pasillos, los patios, incluso fuera del recinto escolar. Y si tienen la información, pueden derivar al Servicio de Mediación.

### **Los cuidadores de Comedor y los Coordinadores de Actividades Extraescolares.**

Estas personas, como sabemos, trabajan diariamente con los alumnos de los centros educativos, allá donde cuenten con éstos recursos. Es importantísimo que éstas personas:

- Estén informadas y sensibilizadas con la Mediación como alternativa a la resolución de conflictos.
- Sería adecuado que se formaran no como mediadores sino en la utilización de las técnicas de mediación, ya que al igual que los profesores son adultos que trabajan con los alumnos y por tanto son referentes en su proceso educativo, y por ello sería adecuado que utilizasen las técnicas de mediación cuando surgen los conflictos o bien que pudiesen derivar al Servicio de Mediación cuando los alumnos expresen un conflicto en los espacios en los que estas personas trabajan.

### **CONCLUSION.**

**La diferencia de trabajar con toda la Institución Escolar, y ello implica el trabajar con todos y cada uno de los colectivos que la forman, es realmente significativa con respecto a trabajar con una Institución donde no existe una implicación por la mayoría de los miembros de la misma.**

#### **Las diferencias se plasman en:**

- La agilidad en el proceso de organización de la información, sensibilización y formación.
- La eficacia en el proceso educativo, ya que cuando existe una coherencia en el modelo de abordar los conflictos, las respuestas son similares y eso crea un referente global, significativo y congruente a los alumnos y por tanto un aprendizaje claro sobre él "como hay que hacer".
- La sensación de "utilidad" y de "ser necesario" en la Institución Escolar que tiene el alumno, cuando se ve que forma parte de un todo - institución escolar- global - todos saben que es la mediación e

intentan trabajar desde ese modelo- y que es respetado desde la tarea que desarrolla como mediador.

- La mejora del clima escolar por los cambios de paradigma con la introducción de la mediación como una alternativa a la resolución de conflictos, asumida por los miembros integrantes de la Comunidad Educativa.
- La presencia de nuevos recursos para el afrontamiento de los conflictos en la institución escolar y por extensión en el contexto familiar.
- El restablecimiento de la confianza en los alumnos y la cesión de otras responsabilidades, tras la concreción de los acuerdos realizados.
- La facilidad para realizar las mediaciones, tanto de mediadores, de espacios y de medios materiales para las mismas.

Es cierto, que desde nuestra experiencia, la puesta en marcha de un Servicio de Mediación sin un apoyo institucional claro, es decir contando con los alumnos Mediadores (después de un año de trabajo en la institución) y el apoyo voluntario de tres profesores y el conserje, es cierto que el Servicio funciona, porque los Mediadores quieren que funcione, pero sin embargo éstos mismo mediadores se quejan de:

- La falta de apoyo del profesorado en el mantenimiento de este servicio y por tanto en la derivación de conflictos que ellos ven que hay en las aulas.  
Esta situación denota, que en algunas ocasiones, no son los alumnos los que no quieren responsabilizarse o participar en la mejora del clima escolar, sino que no encuentran el apoyo del "otro adulto" para llevarlo a cabo. Desde esta perspectiva muchas veces creen que para aquél no es importante ni reconocida la tarea que el joven esta desarrollando. Y este hecho, no podemos obviar que es de suma importancia- el reconocimiento- para el joven en su momento evolutivo.
- La falta de apoyo del Equipo Directivo para organizar los espacios adecuados para realizar las mediaciones.
- La falta de flexibilización, por parte del centro para organizar los espacios de seguimiento de las mediaciones y éstas en si mismas, ya que normalmente se han de realizar fuera del horario escolar, para que no haya problemas con las programaciones.
- El tener el sentimiento que el servicio, aun siendo del centro, se vive como marginal al mismo.

- El no colaborar en un mayor protagonismo, en la promoción del Servicio dentro del Centro educativo, y tener que ser ellos - lo mediadores- los que organicen absolutamente todo y lo pongan en funcionamiento, y aunque esto es adecuado, sería más adecuado que una representación del profesorado, del Equipo directivo, lo facilitasen a través de las informaciones en las aulas, hacerlo notar ante conflictos que se planteen, informar de vez en cuando de la existencia del servicio. etc.
- Los alumnos lo valoran poco, porque no se ve una acción conjunta de todo el centro educativo, aunque es cierto que cuando los mediadores lo presentan a los alumnos, éstos piden el servicio de mediación.

Es evidente, que en las Instituciones que esto ocurra, la presencia de AIEEF ( Institución que ha llevado a cabo la experiencia desde el proyecto de GESPOSIT) en este caso es mayor, sobre todo ha de hacer un seguimiento y sobre todo un trabajo continuado de sensibilización.

Estas dos realidades existen, nuestras instituciones educativas, muchas veces no están preparadas para introducir cambios dentro de las mismas, que impliquen un cambio en las posiciones que cada uno de los miembros de la Institución educativa tienen.

#### **LA CLAVE.**

*En el caso de El equipo directivo, Los profesores, Los Padres, los Alumnos, el Personal paradocente, las posiciones suelen estar muy bien colocadas, posiciones que así establecidas (unos controlan, otros supervisan, otros ejecutan y otros se supone que obedece) no facilitan los cambios, los cuales sólo vienen, utilizando el lenguaje de la mediación, buscando los intereses reales.*

*El interés real de la institución educativo es, a nuestro modo de entender, crear un clima de trabajo y de convivencia donde se pueda generar un proceso de aprendizaje adecuado para el desarrollo personal y social de los alumnos, sujetos de aprendizaje.*

*Si éste es el verdadero interés las posiciones pueden ir cambiando e irse ajustando hacia un objetivo común, donde todas las partes de la Institución Educativa son protagonistas del proceso de aprendizaje.*

*Desde aquí, la puesta en marcha de un Servicio de Mediación, no-solo es coherente sino que es un recurso facilitador y poderoso para trabajar la prevención y atención a la violencia que se genera en los centros educativos.*