



Maria Carme
Boqué

La
MeDaCión
facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256
va a la
EsGueLa

HACIA UN BUEN
PLAN DE CONVIVENCIA
EN EL CENTRO

narcea



La mediación va a la escuela

HACIA UN BUEN PLAN DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO

Maria Carme Boqué Torremorell

NARCEA, S.A. DE EDICIONES
MADRID

Índice

Título	
Índice	
PRESENTACIÓN	4
PARTE I. LA MEDIACIÓN COMO PROCESO DE GESTIÓN PACÍFICA DE LOS CONFLICTOS	7
1. Orígenes y propagación de la mediación	8
2. Definición y características de la mediación	11
3. Principales modelos y ámbitos de aplicación	26
4. Desarrollo del proceso de mediación paso a paso	30
5. Rol y perfil de la persona mediadora	45
PARTE II. LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN ESCOLAR Y EL PLAN DE CONVIVENCIA DEL CENTRO	51
6. Acerca del clima de convivencia	52
7. Apuesta por la convivencia pacífica	57
8. Aplicación de la mediación en la escuela	62
9. Programas de mediación escolar	69
10. Estrategias de mediación en educación infantil, primaria y secundaria	83
11. Incorporación de la mediación al plan de convivencia	101
PARTE III. EL APRENDIZ DE MEDIADOR	113
12. Plan de formación	114
13. Actividades de aprendizaje y puesta en práctica	123
14. Evaluación, mantenimiento y expansión	147
RECURSOS	156
Bibliografía	156
Webs	157
Página de créditos	161

Presentación

Si bien la mediación, como proceso de gestión pacífica de conflictos, no nace en la escuela, cuando entra el medio educativo echa rápidamente raíces gracias a su enorme potencial pedagógico.

La finalidad de la mediación escolar consiste en contribuir a estructurar un clima relacional constructivo, seguro y saludable de modo que todo el mundo pueda experimentar la protección y el afecto que le van a permitir arriesgarse, un día tras otro, a hacer algo que no sabe, con el fin de aprender algo nuevo.

Así, la incorporación de la mediación al plan de convivencia del centro incide en la formación personal y social de cada estudiante, en tanto que miembro activo y valioso de la comunidad educativa, mediante el desarrollo de competencias relacionales para la vida. No en balde son los propios chicos y chicas, principalmente, quienes, implicándose y demostrando su compromiso con el bienestar común, toman las riendas y asumen el rol mediador en el centro.

Pero lo más destacable de la mediación es, quizás, su utilidad práctica a corto plazo. En efecto, la mediación se aplica con éxito a la prevención y solución inmediata de todo tipo de problemas, ahorrando los daños y perjuicios que causan los conflictos ignorados, mal conducidos o irresueltos (y los episodios violentos en que suelen derivar) para devolver, de nuevo, la serenidad y la armonía al entorno.

Ya son incontables los estudios efectuados, lo mismo en el ámbito nacional como en el internacional, que retornan resultados altamente positivos de la inversión en mediación escolar, bien sean referidos a la pacificación del clima de centro, al aprovechamiento del tiempo escolar con el consiguiente incremento de los resultados de aprendizaje, al desarrollo y adquisición de múltiples competencias a nivel individual, al aumento de conciencia de grupo, a la solidaridad entre compañeros y compañeras, al fortalecimiento docente, a la implicación de las familias o a la prevención de la violencia.

Aunque, por otro lado, se detecta que un buen número de programas de mediación se han aplicado de manera simplificada y precaria, sustentados por una formación elemental y con escasez de recursos, ciñéndose a un tipo de mediación “sui generis” muy diluida que explota de manera limitada y saca poco partido a este mecanismo de gestión

positiva de conflictos que, además de resolver problemas interpersonales, debe educar y equipar a las personas que toman parte en los mismos para que sean capaces de afrontarlos en paz a lo largo de la vida.

Vamos, pues, en este libro, a acompañar a la mediación para que además de entrar en la escuela, se desarrolle al máximo y crezca hasta alcanzar plenamente su verdadero potencial.

Comenzaremos exponiendo con rigor los fundamentos de la mediación, en general, luego exploraremos la especificidad de la mediación en el contexto educativo pasando por sus distintas etapas (infantil, primaria y secundaria), facilitando recursos prácticos de cara a su aplicación en la escuela, para cerrar con un capítulo dedicado a la formación de personas mediadoras.

La *primera parte* tiene carácter introductorio y los conceptos que se tratan son comunes a cualquier tipo de mediación. En ella se explora la evolución, las características definitorias, los elementos que aportan las corrientes más significativas y también se presentan los distintos ámbitos de aplicación de la mediación. Después se describe cada una de las fases del proceso remarcando sus objetivos y aspectos clave, así como las cualidades que debe reunir un buen mediador o mediadora.

La finalidad de este apartado inicial no es otra que dar a conocer la mediación a personas del contexto educativo (profesorado, familias, alumnado, personal administrativo y de servicios) que sin ser mediadores profesionales desean acercarse a este mecanismo de gestión positiva de la convivencia para ponerlo en práctica de manera amateur. Con todo, cabe remarcar que este uso “natural” de la mediación tiene un valor incalculable como aportación social a una cultura enraizada en la paz cotidiana que lucha, así, por los derechos de todas las personas con herramientas que permiten avanzar hacia un mundo más civilizado.

La *segunda parte* se circunscribe ya a la mediación escolar, poniendo de relieve su especificidad no sin antes explorar la necesidad de un buen clima de convivencia y apostar por unas relaciones pacíficas en el seno de la comunidad educativa. En esta segunda parte se aborda la aplicación de la mediación a la escuela haciendo explícitos sus objetivos, las etapas para su implementación y las distintas modalidades de programas de mediación escolar existentes. También se mencionan experiencias de referencia en infantil, primaria y secundaria que pueden resultar inspiradoras e indicadores de calidad para evaluar la mediación en la escuela. Para acabar, se traza una hoja de ruta para la incorporación de la mediación en el plan de convivencia del centro con el objetivo de visibilizar los requisitos y condiciones para su éxito.

Y la *tercera parte* se dedica a la capacitación de mediadores y mediadoras escolares, detallando el plan de formación: objetivos, competencias, contenidos, metodologías, actividades, práctica y evaluación. La principal finalidad de esta tercera parte es dotar de herramientas a los centros que deseen implementar la mediación escolar. La formación continua de los mediadores y las mediadoras es del todo indispensable para una práctica notable y de calidad del proceso mediador, con la

particularidad de que el paso del alumnado por el sistema educativo siempre es acotado en el tiempo y, por lo tanto, los mediadores escolares se deben renovar y volver a formar periódicamente.

Finalmente, se presentan recursos y materiales, en formato electrónico o bibliográfico, que permiten profundizar en la mediación escolar.

PARTE

I

La mediación como proceso de gestión pacífica de los conflictos

«La mediación es un proceso imperfecto que utiliza una tercera persona imperfecta para ayudar a dos personas imperfectas a llegar a un acuerdo imperfecto en un mundo imperfecto».

LENARD MARLOW

Orígenes y propagación de la mediación

La implementación de la mediación en cualquier contexto mejora cuando se tiene un buen conocimiento del sentido y significado de este proceso, de cómo surgió y del por qué ha llegado hasta nuestros días.

A la hora de fijar la aparición de la mediación como forma de gestionar conflictos, la mayoría de autores y autoras se remontan a los orígenes de la humanidad, puesto que donde hay vida hay conflicto y, por ende, necesidad de afrontarlo.

En general, se considera que la mediación surgió simultáneamente en distintas partes del mundo como ritual para dirimir conflictos cotidianos en el seno de la comunidad. La participación de una persona respetada como conductora del caso responde siempre a un doble fin: garantizar que la controversia sea amistosa y asegurar que la cuestión se zanje de manera justa.

Lo primero que llama la atención es, pues, la clara conciencia e intencionalidad de la mediación de representar a una comunidad (no a un individuo) que se muestra acogedora e inclusiva con todos sus miembros y les protege ante cualquier circunstancia o dificultad que la vida en común pueda acarrear.

Lo segundo a destacar sería, sin duda, el fuerte compromiso de quien toma la posición mediadora en vista a lograr un buen acuerdo, eso es, una salida al conflicto que satisfaga las necesidades de ambos contendientes (no se trata de dar o quitar la razón a unos u otros) y que revierta constructivamente en su entorno.

En tercer lugar, el hecho de que sean las personas en conflicto las que acuden al mediador para solicitar su apoyo demuestra la voluntad de cada una por ser parte de la solución y no tan solo del conflicto (no participan ni por obligación, ni bajo presión).

A medida que las sociedades evolucionan y se vuelven más complejas, el recurso de acudir a un tribunal se pone al alcance de la mayoría de ciudadanos y ciudadanas que dejan de lado las prácticas tradicionales ante las garantías que, supuestamente, ofrece un sistema de justicia igualitario sustentado por leyes.

Pero los innumerables defectos del sistema judicial (lentitud, coste económico, trato

distante, subjetividad en la aplicación de las normas, recursividad por incumplimiento de las sentencias, politización, etc.) y el abuso que supone poner en sus manos infinidad de conflictos que afectan de manera muy personal a la familia, al vecindario, al entorno laboral, etc. antes de haber intentado buscarles una solución por cuenta propia, han provocado un resurgimiento o “reinvención” de la mediación como estrategia efectiva de afrontamiento de cualquier tipo de conflicto.

Se suele considerar que fue en Norteamérica donde, en la década de los ‘70, confluyeron diversos movimientos sociales, religiosos, pacifistas y sindicales que, desconfiando de la capacidad del gobierno de impartir justicia y de proporcionar seguridad a la ciudadanía, se inclinaron hacia formas dialogadas y, sobre todo, autocompositivas, de administración de justicia. El término “autocompositivo” indica que cada persona se representa a sí misma, recuperando el poder de exponer su punto de vista y sus necesidades en lugar de perder esas libertades delegándolas en abogados y jueces.

En nuestro contexto, la mediación recibe impulso hacia los años ‘90 de la mano de personas formadas en Norteamérica y en Latinoamérica, o que han participado en algún taller impartido por expertos del ámbito internacional. Entonces surgen experiencias incipientes, se diseñan cursos de postgrado para la capacitación de personas mediadoras, se publican los primeros artículos y manuales y se empieza a legislar la práctica de la mediación en ciertos ámbitos, aunque no es hasta 2012 cuando se promulga en España el primer Decreto-ley estatal de mediación.

Hoy en día, ya superado el completo desconocimiento social, la mediación no ha cesado de crecer alentada, además, por los efectos de un planeta globalizado en donde los conflictos cruzan las fronteras: hay conflictos mercantiles que implican a varios países a la vez, divorcios entre parejas de orígenes geográficos y culturales muy diferentes o problemas laborales en empresas multinacionales, por citar algunos ejemplos, que ponen en evidencia la necesidad de una solución justa, rápida y de mutuo acuerdo y que encuentran en la mediación una opción efectiva. Por ello, la Unión Europea lanzó en 2008 una directiva instando encarecidamente a todos sus estados miembros a proporcionar servicios de mediación a la ciudadanía.

Obviamente, nos estamos refiriendo, aquí, a una mediación mayoritariamente profesionalizada que ejercen expertos que han completado sus estudios universitarios de base con una formación específica en mediación, se han colegiado y se hallan sujetos al cumplimiento de preceptos éticos y al compromiso de formación continuada como garantía de buena praxis.

Pero no debemos olvidar que la mediación también ha sido y sigue siendo impulsada y practicada desde la comunidad, con lo cual, también existe una mediación “natural” que se asocia con una manera de entender las relaciones humanas desde la cultura de paz y que es promotora del diálogo, la empatía, el consenso y, ante todo, del empoderamiento individual y social. Esta versión amateur de la mediación se ejerce tanto a título individual por parte de personas con carisma y capacidad de liderazgo,

como bajo los auspicios de una organización pacífica reconocida nacional o internacionalmente.

Bien se trate de mediación profesional, como si es amateur, conviene remarcar que el proceso mediador está bien estructurado, se basa en conocimientos sobre las relaciones interpersonales, el conflicto y su dinámica, la comunicación, el poder, etc., y dispone de una “caja de herramientas” propia que quienes van a ejercer ese rol deben conocer y dominar.

En lo tocante a los ámbitos en los cuales la mediación se ha extendido, resulta interesante señalar que, hasta ahora, la mediación ha ido expandiéndose a distintos espacios a medida que han surgido nuevos conflictos. En un principio, quizás la mediación internacional, comunitaria, familiar, intercultural y escolar estaban entre las más difundidas, pero también la penal, hospitalaria, mercantil, hipotecaria, medioambiental, itinerante, policial y un largo etcétera configuran hoy un panorama todavía considerado como emergente para la mediación.

Finalmente, conviene aclarar, ya desde el principio, que la mediación no es una simple técnica para resolver conflictos o un recurso marginal para ejercer justicia, sino un mecanismo de transformación social y de construcción de paz. En este sentido, la mediación confronta el concepto de justicia que todavía defienden muchas personas y organismos basado en el “ojito por ojo y diente por diente”, porque lo que entiende por solución no consiste en el castigo sino en la reparación. De modo análogo, la mediación no contempla que la paz pueda alcanzarse a la fuerza ni que los medios violentos proporcionen seguridad real.

CAPÍTULO

2

Definición y características de la mediación

Antes de la lanzar un programa de mediación, y para evitar confusiones o aplicaciones deficitarias, merece la pena detenerse a reflexionar sobre qué es y qué no es el proceso de mediación.

Frecuentemente se define la mediación como un método alternativo de resolución de conflictos donde un tercero neutral ayuda a dos partes enfrentadas a negociar un acuerdo ganar-ganar. Aunque esa es la idea, esta definición resulta, como veremos, muy imprecisa.

En primer lugar, la mediación es mucho más que un “método” porque no se define a base de técnicas, pasos o herramientas, sino de acuerdo con valores humanos de concordia, solidaridad, comprensión, justicia, creatividad, reconciliación y paz. Visto así, la mediación consiste en un proceso, una dinámica, un ritual, un mecanismo, una acción viva y compleja que no puede estereotiparse.

En segundo lugar, la mediación no es, en realidad, una simple “alternativa” al sistema de justicia establecido a base de normas y leyes, ya que tiene sentido y lugar propio. La mediación va en busca de una buena solución para todo el mundo, eso es: reparación y reconciliación. Muchas de las respuestas que derivan del ámbito judicial se olvidan de la víctima y cargan todo el peso en la persona infractora. Además, prescinden del entorno donde surge el conflicto y de cómo afecta la situación a la comunidad. En cambio, la mediación es una forma más natural de gestionar las disputas allí donde surgen.

En tercer lugar, la palabra “resolución” tampoco se considera del todo adecuada. En inglés se prefiere el vocablo *settlement* que no tiene traducción precisa al castellano, pero que añade un matiz muy interesante que indica algo así como apaciguamiento, recuperación o vuelta a la calma. Por eso es preferible hablar de “transformación” del conflicto dando a entender que la solución alcanzada es renovadora y abre paso a los cambios que favorecen la aparición de nuevas realidades.

En cuarto lugar, prescribir la “neutralidad” de la persona mediadora resulta, chocante, porque, por una parte, es imposible mantenerse neutral ya que todo el mundo tiene su carga de prejuicios, vivencias, carencias, preferencias, valores, etc., de los cuales no se puede desprender fácilmente; por la otra, mantener la neutralidad ante dos partes enfrentadas cuando hay entre ellas una gran diferencia de poder, capacidades, conocimientos, recursos, etc., sería injusto. Lo cierto es que los mediadores deben actuar “multiparcialmente”, o sea, preocupándose por ambas partes y dándoles la oportunidad de decidir por sí mismas sin influirles para nada.

En quinto lugar, mediar no es lo mismo que “negociar”. La negociación requiere obtener el máximo beneficio posible para uno mismo en el reparto de aquello que hay en juego (distribución), mientras que la mediación busca satisfacer de los intereses de ambas partes de manera productiva (cooperación). Dicho esto, cabe señalar que hay estilos de negociación muy directivos mientras que otros son colaborativos.

Tomando en cuenta las anteriores aclaraciones, podemos definir la mediación como un proceso formal de gestión pacífica de conflictos en el cual participan activamente las personas implicadas junto con otra persona externa que las acompaña en la exploración del conflicto, en la comunicación entre ambas y en la cooperación para buscar un acuerdo mutuamente satisfactorio y libremente pactado.

La idea de “proceso” ayuda a comprender que la mediación es una dinámica. Del mismo modo que los conflictos desde que se originan hasta que estallan tienen un desarrollo (en ocasiones bien largo), las soluciones no aparecen o se forjan en un instante. Para que un conflicto desescala y se transforme se requiere análisis, reflexión, exploración, valoración, empatía, comprensión, duelo, aceptación, perdón, creación, cooperación, elección, decisión, pacto, cumplimiento y revisión, como mínimo. En caso contrario estaríamos poniendo un esparadrapo en una herida sangrante.

Cabe decir que los procesos de mediación bien llevados suelen tener una duración relativamente breve y, en dos o tres encuentros, situaciones complejas se aclaran y dan paso a acuerdos. Eso sí, el proceso de mediación no se improvisa, de ahí que se califique de “formal”.

El vocablo “gestión” está, actualmente, incluso más extendido que “transformación”, tal vez porque no se contradice con el punto de vista de la mayoría de modelos de mediación existentes. Gestionar un conflicto no significa otra cosa que afrontarlo y trabajar con él mismo. Añadimos, además, el calificativo “pacífico” porque consideramos esencial el hecho de remarcar que la mediación jamás debería inscribirse en un marco dominado por el binomio “culpable-inocente” en el cual, en el fondo, sigue prevaleciendo el tener que responder y pagar por una acción incorrecta. Aquí, lo que cambiaría es que la reparación del daño no se impone por parte de un poder externo, ya que es el supuesto infractor o infractora quien voluntariamente decide solventar lo que hizo y en el modo que considera mejor.

La mediación se inscribe dentro del paradigma de la justicia restaurativa (en contraposición a la justicia retributiva) lo cual significa que las personas en conflicto se

consideran responsables (ya no culpables) de buscar una salida a la situación de conflicto donde se hallan, eso es, de reparar.

Las partes, en una mediación, pueden ser individuos, grupos, organizaciones o países enteros y, de manera análoga, las personas mediadoras pueden trabajar solas, en parejas o en equipos. Todo depende de la situación o del conflicto del cual se trate. En cualquier caso, la presencia de la tercera parte o parte mediadora cambia completamente la dinámica del conflicto que pasa de ser dual (o tu o yo) a ser “ternaria” (nosotros).

Otro punto a destacar, como ya hemos visto, es que tanto quienes protagonizan el conflicto como la persona mediadora tienen voz propia y se involucran activamente en el proceso. Por ello se dice que la mediación es autocompositiva.

El “acompañamiento” de la persona mediadora consiste en sentar las bases del proceso, explicar las normas de funcionamiento y marcar el ritmo de avance, si bien nunca valora, dirige, decide o influye en el contenido y resultado de la mediación. Su labor consiste más bien en apoyar a cada participante para que comprenda la situación y se halle en disposición de aportar su perspectiva a la hora de tomar decisiones conjuntas. Generalmente, la persona mediadora tiene que trabajar intensamente para optimizar la comunicación entre los protagonistas del conflicto. Además, a lo largo de toda su actuación debe mantener una actitud conciliadora que, llegado el momento, ponga a las personas que protagonizan el conflicto en disposición de colaborar.

En lo tocante a la construcción del “acuerdo”, es importante entender que los buenos pactos se forjan con aquello que cada parte ofrece. Por eso, raramente quien media puede predecir los términos del compromiso, ya que dependen de los recursos y particularidades de cada persona. Aquí, lo más importante consiste en asegurar que cada parte toma sus decisiones con total libertad y se compromete voluntariamente en una solución consensuada. Como veremos, los acuerdos deben ser positivos para que los protagonistas del conflicto se impliquen a la hora de llevarlos a la práctica, dado que la persona mediadora no tiene ninguna fuerza para obligarles a ello.

DEFINICIÓN DE MEDIACIÓN	Correcto	Impreciso
La mediación es	un proceso formal	un método alternativo
consistente en	la gestión pacífica de los conflictos	la resolución de los conflictos
dónde	un participante externo y multiparcial	un tercero neutral o imparcial
acompaña	a los participantes en el conflicto (o protagonistas)	a dos partes enfrentadas
para que	construyan un acuerdo	negocien un acuerdo
voluntariamente		

Principios y características del proceso mediador

Después de este ejercicio de profundización en el concepto de mediación, resultan más sencillos de comprender los principios o características esenciales del proceso mediador que exponemos a continuación.

Estas particularidades se respetan en todos los ámbitos donde se aplica la mediación, lo mismo en el intercultural que en el laboral, el escolar, el internacional, el familiar, o cualquier otro.

1º. La mediación es preventiva

No es necesario esperar a que una situación se agrave hasta convertirse en ilegal o punible para que se pueda intervenir. Al tratarse de un espacio privado de escucha, de reflexión y de entendimiento son muchos los conflictos que se gestionan por mediación antes de que se deterioren. De este modo se apaciguan las hostilidades y se canaliza la impulsividad antes de que derive en violencia.

2º. La mediación es voluntaria

Desde el principio hasta el final, las partes en conflicto acuden al encuentro libremente y sin ningún tipo de presión, con la garantía, además, de que en cualquier momento en que lo deseen pueden abandonar el proceso. A tal efecto, se suele firmar una petición o solicitud de mediación certificando dicha voluntariedad.

Lógicamente, si la persona mediadora observa que los protagonistas del conflicto no cooperan, abusan de la mediación, tan solo pelean, no están en disposición de mediar, el conflicto real no es mediable, advierte que ha tomado partido o que de algún modo es parte implicada, entre otros supuestos, puede igualmente dar por acabada la mediación.

Hay modalidades en las que se manda a las personas en discordia que acudan a un primer encuentro de mediación para que así puedan conocer qué es y cómo funciona y, si les conviene, tengan la oportunidad de optar por esta vía de gestión de la disputa. No olvidemos que, hasta ahora, el uso de la mediación ha sido insuficiente a causa de un desconocimiento social bastante generalizado.

3º. La mediación es confidencial

Aquello que sucede en la mediación se queda en la mediación. En muchos procesos se incluye en el documento de inicio un acuerdo de confidencialidad, el cual obliga tanto a las partes como a la persona mediadora a abstenerse de dar a conocer aquello que se comparte en cada encuentro.

Esta característica resulta esencial para que las personas puedan sincerarse, poner en la mesa sus sentimientos y expectativas, reconocer sus errores y evitar ser pasto de habladurías perniciosas. En el ámbito internacional o en conflictos de gran alcance se suele comunicar a los medios informativos, de forma genérica, si el proceso avanza, está estancado, se acercan posiciones, se está ultimando el acuerdo, se interrumpe el diálogo, etc. pero no se explica su contenido.

Lo que preocupa y ocupa a la mediación no es un mal pasado, sino un buen futuro. A pesar de lo dicho, en muchos ámbitos se rompe la confidencialidad siempre y cuando la persona mediadora descubra que del fondo del conflicto emerge un delito o hecho muy grave. En tal caso, conviene dejar claro desde el inicio bajo qué supuestos se romperá el mandato de confidencialidad, dado que su cometido no es proteger a quien vulnera gravemente los derechos de las demás personas.

4º: Los protagonistas del conflicto toman sus decisiones libremente

Se suele decir que en una mediación nunca sucede nada que uno no quiera. Lo cierto es que resulta crucial que las partes elijan por si mismas cuál es la mejor salida al conflicto por varios motivos, entre los cuales cabe resaltar: mayor cumplimiento del acuerdo, incremento de la satisfacción respecto a la solución y, sobre todo, empoderamiento por el hecho de ser capaz de encontrar una salida por uno mismo conservando, así, el liderazgo sobre las decisiones que afectan a la propia vida.

Dar cumplimiento a este principio no resulta nada sencillo, ya que, en no pocas ocasiones, el daño emocional o la desinformación sesgan el punto de vista de las personas.

5º. *La mediación es autocompositiva*

Las personas en conflicto deben participar personalmente en la mediación, a diferencia de un juicio donde quien toma la palabra son los respectivos abogados. Ello no quita que, siempre que se crea oportuno, otras personas invitadas, bien sea por sus conocimientos o vínculos personales, puedan asistir a la mediación acompañando y asesorando a sus protagonistas. Esta característica favorece que las personas se conviertan en artífices de su propia vida. Además, la capacidad de gobernarse uno mismo y de tener voz es, en realidad, protectora.

6º. Los protagonistas se empoderan

Al hacerse cargo de sus propios asuntos las personas se responsabilizan ante sí mismas y ante los demás, desarrollan competencias para reconocerse y valorarse mutuamente y entienden que en sus manos está el logro de una buena salida al problema. Asimismo, eluden que otros se hagan cargo de sus vidas y aprenden a actuar de manera más eficiente ante futuros conflictos. En mediación, las personas y su crecimiento son lo más importante.

7º. *Los mediadores no juzgan, no sancionan, no aconsejan y no dan soluciones*

En efecto, los mediadores no tienen ningún tipo de poder sobre las partes, excepto el reconocimiento que fluye cuando las personas que participan en el proceso se sienten acogidas y escuchadas sin críticas, amenazas o imposiciones. Así pues, quien media no debe caer en la tentación de ofrecer consejos o soluciones que robarían protagonismo y debilitarían a quienes experimentan el conflicto y que, en definitiva, son quienes deberán vivir con la solución que encuentren.

8º. La mediación se fundamenta en el binomio ganar-ganar

Se requiere una buena dosis de creatividad para salir de una situación evitando que unos pierdan y otros ganen y, sin embargo, este es el cometido de la mediación, porque solamente cuando todo el mundo puede satisfacer sus intereses se da el conflicto por resuelto. Además, esta aproximación pone el énfasis en la cooperación y ya no en la destrucción.

9º. La mediación promueve el desarrollo moral

Por tratarse de un proceso no-violento y promotor de paz, entendida como justicia social, la mediación cultiva un sinfín de valores en la práctica, no en vano su lema es “honrar a la persona y atacar al conflicto”. Los participantes, pues, no mejoran solamente su situación, sino también a sí mismos.

10º. El proceso de mediación debe ser diligente

El tiempo que transcurre mientras se solicita una mediación, se reúnen las partes y se llega a un acuerdo debe ser razonablemente breve. Se supone que las sesiones de mediación se desarrollan diligentemente porque los protagonistas del conflicto toman conciencia de que su objetivo es colaborar en el diseño de un acuerdo que les permita superar el bache en el que se hallan.

Cuando un proceso de mediación se dilata es indicativo de que quizás no hay voluntad de terminar con el conflicto. Las ventajas de intervenir con presteza resultan claras: se detiene la escalada del problema, aumenta la eficiencia, la gestión del conflicto resulta más económica y si no funciona la mediación se puede optar por otras vías.

La mediación no sirve para resolver cualquier conflicto, puesto que hay límites a tener en cuenta. Si una persona padece problemas intrapersonales que no puede tratar por sí misma deberá solucionarlos acudiendo a terapia. De manera análoga, cuando un conflicto constituye delito tendrá que resolverse a tenor de la ley. Aun así, cabe notar la particularidad de que en conflictos muy graves (terrorismo, enfrentamiento armado, guerra, violencia de género, etc.) donde no se respeta la ley y se pierden vidas humanas, la mediación vuelve a ser una de las opciones más acertadas para transformar la realidad, ya que toma en consideración a las víctimas y trabaja con aquello que los agresores ofrecen y pactan voluntariamente.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

PREVENCIÓN

Se interviene en cualquier momento, incluso antes de que el conflicto escale.

VOLUNTARIEDAD

Nadie participa bajo presión o por obligación.

CONFIDENCIALIDAD

Aquello que se trata tiene carácter totalmente privado.

LIBRE DECISIÓN

Cada persona toma sus propias decisiones.

AUTOCOMPOSICIÓN

La participación en la mediación siempre es personal, no se puede delegar.

EMPODERAMIENTO

Los protagonistas del conflicto desarrollan competencias para hacerse cargo de sus problemas.

AUSENCIA DE PODER DE LA PERSONA MEDIADORA

Quien media no juzga, no sanciona, no aconseja, no da soluciones.

GANAR-GANAR

El reto consiste en cooperar para satisfacer los intereses de ambas partes.

ÉTICA

Durante el proceso se desarrollan valores asociados a la cultura de la paz.

DILIGENCIA

El tiempo que transcurre entre el inicio y el final de un proceso de mediación debe ser breve.

Por otro lado, tampoco es lo mismo mediación que negociación, conciliación o arbitraje. En la negociación, por ejemplo, el debate lo llevan a cabo dos personas o partes y el proceso que siguen no está completamente estructurado, como sí sucede en la mediación. En el caso de la conciliación, la diferencia está en que la tercera parte reúne a quienes se hallan en conflicto para que retomen la comunicación, pero no es absolutamente necesario que conduzca o esté presente en el encuentro que lleva a la avenencia. Respecto al arbitraje, el principal rasgo diferenciador consiste en que, una vez escuchadas ambas partes, el árbitro dicta la solución, la cual es de obligatorio cumplimiento.

En líneas generales, las anteriores consideraciones muestran que la mediación es un proceso genuino de gestión de los conflictos y la convivencia.

Principales modelos y ámbitos de aplicación

Como sucede en cualquier disciplina, no hay una única manera de entender y practicar la mediación, lo cual, lejos de causar divisiones en este campo, aumenta la comprensión del proceso gracias a las múltiples aproximaciones y aportaciones, provenientes de ámbitos científicos y profesionales variados. Como resultado, la mayoría de mediadores y mediadoras emplean conocimientos y técnicas acuñados por las distintas corrientes, enriqueciendo su bagaje de manera transdisciplinar o “adisciplinar”.

Modelos

El *modelo tradicional-lineal*, también denominado de solución de problemas o directivo, pone el acento en la importancia de que las partes alcancen el acuerdo, ya que una vez resuelto el problema se supone que las relaciones entre ellas mejoraran. La presión por lograr el pacto como forma de desencallar el conflicto explica que los mediadores sean proclives a dirigir la mediación hacia ese fin, dejando en un segundo plano los aspectos emocionales y relacionales de la situación. Este enfoque predomina en la gestión de conflictos laborales y mercantiles, por poner un par de ejemplos.

El *modelo circular-narrativo* considera que la comunicación entre ambas partes constituye el foco de trabajo del mediador. La idea subyacente es que una vez se consigue restablecer un buen patrón de comunicación resulta más sencillo salir del conflicto. Para sanear la comunicación se prioriza el uso de técnicas de comunicación activa que ayudan a deconstruir el conflicto para volverlo a narrar de manera que abra paso a un futuro posible y positivo. Esta corriente suele predominar en la mediación de conflictos familiares y comunitarios, entre otros.

El *modelo transformativo o no-directivo*, considera que lo importante de la mediación es que cada una de las personas participantes se sienta como protagonista de su vida y tome sus decisiones. A raíz de ello, se concede gran importancia a las estrategias de empoderamiento que favorecen el reconocimiento y la revalorización mutuas como elementos clave en la transformación efectiva del conflicto. Esta escuela busca generar aprendizaje, desarrollo personal y social, fortalecimiento y emancipación de quienes toman parte en el proceso mediador y se suele emplear en el entorno comunitario y escolar.

A partir de estos tres modelos, que hoy en día pueden considerarse clásicos, han ido surgiendo nuevas corrientes y autores que se distinguen por mezclar elementos pertenecientes a cada uno de ellos y añadir elementos específicos hasta configurar una práctica mediadora adecuada al tipo de contexto o de conflicto en el cual trabajan.

Lo esencial es que tanto el acuerdo, como el patrón de comunicación o el empoderamiento constituyen elementos fundamentales en cualquier mediación, por lo que aunque varíe el peso que se le concede a cada uno, y ello determine el enfoque de trabajo y las técnicas que se usarán, todos los mediadores y mediadoras trabajan sobre estos tres ejes.

Ámbitos

En cuanto a los ámbitos de aplicación, el proceso mediador ha demostrado su utilidad en todo tipo de contextos, porque se compone de estrategias que pueden hacer frente a multiplicidad de situaciones por novedosas que éstas sean. Lo remarcable es que la dinámica que sigue una persona que media en conflictos internacionales es prácticamente la misma que quien media en conflictos familiares. Aún tratándose de problemas radicalmente diferentes, de culturas diversas o de situaciones que afectan únicamente a dos personas o a muchísimas más, el proceso pasa por las mismas fases y requiere de las mismas técnicas.

Claro está que la complejidad de cada problema determina la profundidad del trabajo del mediador y los conocimientos que sobre ese ámbito en concreto deberá poseer.

La mediación se ha extendido al *ámbito comunitario* para tratar de manera efectiva y sin necesidad de acudir a juicio las disputas entre vecinos, los problemas con el municipio, las demandas sociales, etc. Muchos municipios cuentan con un servicio de mediación que también atiende las quejas que se plantean de manera generalizada o en un área concreta (urbanismo, educación, vivienda, consumo, turismo, empresa, cultura, comercio, juventud, inmigración, deportes, movilidad, energía) y las canaliza adecuadamente. Algunos servicios de mediación comunitaria son itinerantes, se especializan en minorías étnicas o atienden conflictos delimitados por una realidad peculiar.

En el ámbito intercultural la mediación comenzó confundiéndose con simple traducción lingüística orientada a que las personas recién llegadas pudiesen ser comprendidas y, a su vez, entendiesen aquello que la comunidad o cualquier organismo les quisiera transmitir. Sin embargo, la mediación intercultural no tiene la función de superar las barreras idiomáticas, sino más bien las culturales. Los conflictos entre distintas culturas surgen por incomprendición del significado de alguna cuestión propia de un contexto cultural definido, por prejuicios hacia quienes son diferentes, por racismo, por rechazo a aceptar la presencia de personas recién llegadas que acceden a recursos sociales, por abusos a los inmigrantes o por cualquier otro tipo de conflicto.

En salud, donde las personas suelen hallarse en momentos difíciles, se sienten débiles y emocionalmente muy afectadas, la mediación se usa para trabajar con demandas y quejas por demoras, insatisfacción del usuario, abuso del sistema de salud, mala praxis, problemas entre el personal, enfrentamientos con la gerencia, conflictos interculturales, convivencia entre pacientes, etc. siendo este ámbito un espacio donde se entrecruzan diversos tipos de mediación (laboral, comunitaria, intercultural) y que, a su vez, se subespecializa en salud mental, tercera edad y dependencia, centros asistenciales, adicciones, etc.

En conflictos armados, que bien pueden afectar a bandas o grupos urbanos,

terrorismo, guerra o luchas enquistadas entre países (internacional) por temas bien variados y complejos, las mediaciones se toman y retoman hasta conseguir un acuerdo de cese de la violencia, seguido por otros acuerdos para la reconstrucción social y, en muchas ocasiones, se acaba abordando la transición, la reconciliación y el perdón. Los mediadores deben trabajar con multiplicidad de actores del conflicto, mantener la confidencialidad a toda costa y contar con el prestigio de su persona o de la organización a la cual pertenecen para poder intervenir en el conflicto.

En la familia, la mediación más extendida quizás sea la que gestiona las cuestiones de separación y divorcio, pero también puede tratar conflictos entre padres e hijos adolescentes, o entre hijos y padres mayores, herencias, rencillas entre familiares, negocios, desacuerdos puntuales sobre un tema, problemas referentes a adopción, al cuidado de miembros con problemas de salud física o mental, etc. La convivencia entre personas de la misma familia se caracteriza por su intensidad, cercanía y duración a lo largo del tiempo, por ello las personas mediadoras deben cubrir tanto daños materiales como emocionales y valorar cómo afecta la situación a los niños y adolescentes que viven en dicha familia y dependen de ella. En este sentido, siempre que es posible se integra a los niños y niñas en aquellas sesiones de mediación donde se dirime su futuro.

En el ámbito mercantil se tratan disputas de todo tipo con especial énfasis en las problemáticas transfronterizas, incumplimiento de contratos, conflictos entre socios, con los proveedores o los clientes, con empresas competidoras, sindicatos, etc., para garantizar el buen trato y la satisfacción del cliente, causar el menor daño posible a la empresa, solucionar prontamente los errores y mantener el buen nombre. Aquí, muchos acuerdos suelen ratificarse ante un notario u otra autoridad que dé validez jurídica a la avenencia alcanzada que pasa, de este modo, a ser de obligado cumplimiento.

Aunque podríamos continuar con una lista interminable de ámbitos de aplicación y tipos de mediación: penal juvenil, penal, derecho privado, laboral, hipotecaria, organizaciones del tercer sector, policial, transfronteriza, consumo, intrajudicial, deportiva, concursal, universitaria, etc., todos estos ámbitos de mediación quedarían cojos sin la mediación escolar.

La mediación escolar representa una forma distinta de practicar la mediación. Ya hemos aclarado que el proceso es exactamente el mismo que en los demás ámbitos, pero lo que cambia aquí es que quienes conducen la mediación no son profesionales, se pone gran énfasis en el desarrollo de valores y competencias para la vida y la convivencia entre quienes se enfrentan no se interrumpe porque siguen asistiendo al centro docente, a veces durante años.

La formación de alumnado mediador es, en definitiva, la semilla para que las nuevas generaciones puedan optar, en su vida adulta, por medios pacíficos y no adversariales de solución de conflictos.

Desarrollo del proceso de mediación paso a paso

El proceso de mediación se desenvuelve como un ritual que se desencadena por la necesidad de resolver un conflicto. Hay muchas maneras de denominar cada uno de los pasos o etapas de la mediación, pero invariablemente deben dar respuesta a tres preguntas:

- ¿Qué nos ha pasado?
- ¿Qué nos interesa?
- ¿Cómo nos arreglamos?

Siguiendo este esquema, vamos a exponer el desarrollo de un proceso de mediación en tres pasos, detallando los objetivos y elementos clave de cada uno junto con algunas observaciones relevantes.

Paso 1. ¿QUÉ NOS HA PASADO?

1.1. *Solicitud y acceso*

En el momento en que las personas inmersas en un conflicto toman conciencia de que quieren solucionarlo amistosamente, deciden solicitar una mediación. También es posible que acudan a mediación porque alguien de su entorno se lo sugiere o, incluso, porque antes de optar por otras vías se les comienza a que, en un primer encuentro obligatorio, escuchen qué es y cómo funciona la mediación y luego decidan si les conviene o no. Se ha comprobado que muchas personas que por desconocimiento nunca habrían asistido a mediación, una vez se las informa eligen participar en este proceso y sacan el mejor partido del conflicto que las enfrenta.

EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN 3 PASOS					
Paso	Pregunta	Objetivos	Desarrollo	Claves	Observaciones
1	¿Qué nos ha pasado?	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar la mediación Comprender el conflicto 	1.1. Solicitud y acceso 1.2. Reunión inicial 1.3. Aceptación de las normas 1.4. Exploración del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <i>Acoger y mostrar empatía</i> <i>Educar sobre el proceso</i> <i>Generar confianza</i> <i>Valorar si el conflicto es mediable</i> <i>Escuchar activamente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Firmar la solicitud de mediación y el acuerdo de confidencialidad Renunciar a mediar si no es posible
2	¿Qué nos interesa?	<ul style="list-style-type: none"> Enmarcar el conflicto Determinar los temas a trabajar 	2.1. Identificación de los intereses en juego 2.2. Creación de interdependencia 2.3. Definición del conflicto 2.4. Elaboración de la agenda	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ventilar las emociones</i> <i>Reunir y filtrar la información</i> <i>Conducir el proceso con aplomo</i> <i>Buscar el equilibrio de poder</i> <i>Empoderar</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Celebrar un caucus en caso de bloqueo Decidir qué temas se abordarán y cuáles se dejan fuera de la mediación
3	¿Cómo nos arreglamos?	<ul style="list-style-type: none"> Generar alternativas Cooperar en la construcción del acuerdo Cumplir y revisar los pactos 	3.1. Lluvia de ideas 3.2. Conciliación de intereses 3.3. Redacción del acuerdo 3.4. Puesta en práctica y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <i>Crear una atmósfera relacional positiva</i> <i>Estimular la creatividad</i> <i>Promover la cooperación</i> <i>Ser agente de realidad</i> <i>Valorar si el acuerdo es justo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Preguntar a cada persona qué haría de diferente si se volviese a encontrar en un conflicto similar Formalizar el acuerdo cuando se estime conveniente

Es importante notar que quienes optan por la mediación, en realidad, ya han llegado a un primer acuerdo por sí mismas: ir a mediar, lo cual indica su deseo de dialogar y de trabajar juntas sobre aquello que las distancia. En cambio, cuando asisten con desconfianza o por curiosidad se deberá educar acerca de la mediación.

Siempre que es posible, las partes en conflicto eligen, de una lista de mediadores cualificados, con quién van a trabajar, pero normalmente basta con que esa persona no

tenga intereses ni esté de algún modo involucrada en la situación. El mediador las citará para una primera reunión, aunque muchos mediadores prefieren mantener antes un contacto inicial por separado con cada una de las partes a fin de averiguar, a grandes rasgos, el tipo de disputa de qué se trata y valorar el grado de conocimiento y adhesión al proceso. En estos momentos previos al comienzo del encuentro, se hará lo posible por generar confianza acerca de la efectividad de la mediación y hacia el mediador, explicando con total transparencia el proceso y sus finalidades.

No siempre se consigue que las partes enfrentadas acepten la mediación. Los motivos de rechazo son diversos. El deseo de ganar la disputa unilateralmente o de lograr que la otra parte pierda y sufra aleja a algunas personas, ya que la idea de que todo el mundo salga ganando no les satisface.

Otro motivo que impide la mediación es la falta de colaboración de una o ambas partes que únicamente se sientan a la mesa para seguir peleando. En este caso es la persona mediadora quien tras varios intentos de reconducir la situación opta por aplazar el encuentro hasta que ambas partes se sientan dispuestas a trabajar en serio.

También se suspende la mediación si alguien no se encuentra en disposición de participar activamente: porque la situación la supera emocionalmente, porque necesita atención terapéutica, se halla bajo algún tipo de coacción, se han cometido delitos, se ignoran completamente los propios derechos, etc. Una vez las personas se sienten con ánimos de trabajar en su conflicto, la mediación puede iniciarse y ayudar a transformar la realidad. Se observa, pues, que la persona mediadora mantiene un compromiso ético en todo momento y trabaja de buena fe.

Generalmente, los centros de mediación disponen de algunos documentos de apoyo como, por ejemplo, folletos explicativos, posters, etc. Además, se debe firmar una solicitud de mediación (donde figuran los datos de las partes) y un contrato en el cual se suelen detallar las condiciones en que se efectuará la mediación, el número de sesiones previsto, los honorarios de la persona mediadora y el compromiso de confidencialidad.

1.2. Reunión inicial

Llegado el momento de comenzar, los mediadores se ocupan de tener preparado el espacio, procurando crear un ambiente que resulte sencillo y agradable. Las mesas redondas y de cristal son las más adecuadas porque favorecen que las personas enfrentadas se sienten formando los vértices de un triángulo con el mediador quien, de este modo, tiene dentro de su campo visual a ambos contendientes y puede observar su lenguaje corporal. Hay mediadores que disponen pañuelos, agua, caramelos, papel, lápiz, alguna planta, etc. encima de la mesa.

La persona mediadora se presenta y da la bienvenida a los participantes felicitándoles por su decisión de resolver su desencuentro mediante el diálogo. Se muestra acogedora y confiada y proporciona información clara y precisa sobre el desarrollo del proceso al tiempo que manifiesta expectativas positivas. Su lenguaje corporal es franco, directo y abierto, demostrando su implicación en el caso y su interés por escuchar.

La mayoría de mediadores tiene preparado un discurso de apertura breve que suscita el interés por el trabajo que se va a efectuar y muestra que es asequible por parte de todos. Forma parte esencial del inicio de la mediación la clarificación del papel del mediador como persona que no juzga, no sanciona, no aconseja, ni soluciona. Asimismo, se explican los principios de confidencialidad, voluntariedad y libre decisión. Este parlamento inicial mantiene reunidas a las personas en tensión y les brinda la ocasión para distenderse un poco y habituarse a estar juntas sin atacarse la una a la otra.

Pasado este momento inicial, el mediador debe evitar a toda costa convertirse en el centro de atención.

1.3. Aceptación de las normas

Acto seguido, la persona mediadora educa sobre el proceso describiendo a grosso modo sus objetivos y fases, para pasar a recabar el compromiso de cada persona en el proceso, lo cual se logra exponiendo las normas y pidiendo cooperación. Las normas para el buen funcionamiento de la mediación son muy simples:

- Hablar por turnos, sin interrumpir.
- Expresarse con respeto, sin ofender.
- Colaborar en la búsqueda de alternativas, sin criticar.

El mediador se dirige a cada persona por separado y le pregunta si puede cumplir dichas normas y espera escuchar una respuesta afirmativa de cada lado. Cuando las personas verbalizan que efectivamente están dispuestas a observar los anteriores preceptos están comenzando a ponerse de acuerdo en algo.

Puede suceder, sin embargo, que en algún momento una persona interrumpa o falte al respeto, incluso de manera reiterada. Jamás el mediador, al advertir este incumplimiento, se ofenderá o sentirá atacado, ya que ello le convertiría en parte del problema o le predispondría negativamente hacia quien no trabaja de la manera acordada. Pacientemente y manteniendo una actitud proactiva, el mediador les recuerda en positivo, cuantas veces sea necesario, el compromiso adquirido para que la mediación funcione y les sugiere, si se da el caso, que tomen notas de cuanto quieren decir cuando les llegue el turno de hablar.

El respeto mutuo se trabaja pidiendo que se refieran al otro por su nombre (huyendo del “tu” acusatorio o de formas más despectivas e indirectas de aludir a alguien que está presente) y se anima a exponer la situación en primera persona (mensajes assertivos) describiendo el propio punto de vista.

En el caso de que un mediador advierta que una parte lo ha “colonizado”, lo mismo a su favor que en su contra, debe ser sustituido por otro mediador, ya que al tomar partido se ha convertido en juez faltando, así, a uno de los principios constitutivos de la mediación.

1.4. Exploración del conflicto

Hasta este momento tan solo se han sentado las bases de la mediación y es ahora cuando el mediador entra verdaderamente en faena. Comienza preguntando en general o directamente a una parte qué ha sucedido, dejando claro que esa persona se lo cuenta al mediador. Así se establece un tipo de comunicación indirecta que permite dos cosas: que el mediador trabaje con el mensaje demostrando capacidad de escucha y que la otra parte oiga lo que se dice tamizado por el mediador y sin necesidad de responder contraatacando o defendiendo su posición.

El mediador también se interesa por cómo ha afectado el problema a esa persona. Como es natural, los primeros mensajes suelen llevar una carga emocional muy importante, bien en forma de rabia, frustración, indignación o como decepción, tristeza, impotencia, desengaño, etc. Es necesario que cada persona, una tras otra, tenga la posibilidad de ventilar sus sentimientos y la función del mediador no es otra que reconocerlos y reflejarlos, como si de un espejo se tratase, para que quien habla se sienta legitimado, perciba que se le comprende sin juzgarle y pueda serenarse.

A partir de aquí, la persona mediadora parafraseará y clarificará mediante preguntas abiertas aquello que le cuentan los participantes en la mediación hasta alcanzar la comprensión del conflicto por parte de todo el mundo. Es competencia de quien media hacer aflorar las cuestiones esenciales del conflicto, porque normalmente se hallan ocultas, y la herramienta para lograrlo no es otra que la escucha activa.

Paso 2. ¿QUÉ NOS INTERESA?

2.1. *Identificación de los intereses en juego*

Las personas acuden a mediación posicionadas, viendo solamente su parte, esgrimiendo razones y reclamando derechos. La persona mediadora respeta el punto de vista de cada cual e intenta ponerse en su piel para comprender mejor su perspectiva, pero también formula preguntas que desestabilizan sus percepciones estáticas y abren el conflicto a otras interpretaciones. Solamente así, podrá desencallar el conflicto y ayudar a ambas partes a avanzar. A través de aquello que le cuentan los protagonistas del conflicto, el mediador debe identificar cuáles son sus verdaderos intereses para proceder a definir la situación. Generalmente, se suele recordar a quienes toman parte en la mediación que deben expresarse en primera persona, es decir, asertivamente, evitando acusaciones y centrándose en sus experiencias e intereses.

El lenguaje del mediador es explícitamente inclusivo (nosotros) porque no se trata de delimitar dos posiciones (como sucedería en un juicio), sino una misma situación que afecta a ambos participantes.

También conviene observar que si bien la persona mediadora no tiene ningún poder sobre el contenido de la mediación sí que lleva las riendas de su desarrollo. Por esto, en diversas ocasiones anticipa los pasos que se van a seguir para que los participantes se ubiquen y vayan encontrando el sentido al trabajo que llevan a cabo.

2.2. Creación de interdependencia

En este momento, el mediador trabaja para que los protagonistas del conflicto salgan definitivamente de sus respectivas posiciones poniéndose en el lugar de la otra parte e intentando comprender sus motivos y sus necesidades. Es verdaderamente importante dejar claro que los intereses de ambos no son opuestos ni excluyentes y que de lo que se trata es de unir fuerzas, porque el bienestar de una parte redundará en el de la otra. Cabe recordar que la mediación incide en las relaciones entre personas que conviven después del conflicto, como vecinos, compañeros de trabajo, estudiantes del mismo centro, etc. y que procura desarrollar su capacidad de empatía.

Por lo tanto, uno de los aspectos a los cuales la persona mediadora presta especial atención a lo largo de los tres pasos del proceso es a las manifestaciones de reconocimiento, aprecio, valoración o apoyo que una persona deja entrever hacia la otra, porque de ahí surge parte del fortalecimiento o empoderamiento que genera la mediación. También se esfuerza por equilibrar el poder entre las partes (labor nada sencilla), ya que las relaciones deben ser horizontales para poder llegar a un acuerdo justo. A veces, resultará imprescindible ofrecer información a una de las partes, frenar a la otra, resaltar los vínculos existentes entre ambas, etc.

Una vez dado este paso, se pide cooperación para lograr la satisfacción de los intereses y necesidades de todos. Este enfoque muestra la riqueza e innovación del proceso de mediación y su capacidad transformadora, porque la lucha que comenzó como un ataque de una persona contra otra, ahora se convierte en una alianza para luchar conjuntamente contra el problema o la situación conflictiva.

2.3. Definición del conflicto

El encuadre o marco del conflicto suele consistir en una reformulación del problema que incluye aquello que es realmente importante para cada persona, bien se trate de cuestiones materiales, emocionales, relacionales o simbólicas. La manera en cómo se replantea el problema resulta crucial a la hora de descubrir alternativas para resolverlo, por ello el mediador o mediadora debe tener el cuidado de reunir de manera sintética en su formulación los intereses señalados por ambas partes.

Frecuentemente, la definición del conflicto toma la forma de una historia alternativa, eso es, una narración de la situación vista desde otro ángulo, incluyendo matices que habían pasado desapercibidos o nuevas explicaciones que se ajustan mejor a la realidad. El mediador o mediadora siempre deberá asegurarse de que dicha definición es precisa preguntando a cada persona si está de acuerdo con la misma.

2.4. Elaboración de la agenda

La persona mediadora resume el trabajo efectuado hasta este momento agradeciendo, además, a ambas partes el esfuerzo hecho. Hasta el presente, los participantes en la mediación se han comunicado a través del mediador y es en esta fase cuando podrán comenzar a dirigirse uno a otro, siempre bajo la atención de la persona mediadora que velará porque los patrones de comunicación entre ambos sean positivos y la atmósfera relacional también.

La agenda es, en realidad, una lista breve de temas a tratar que refleja aquello que las partes necesitan para salir del conflicto. Algunos de estos temas son fundamentales, mientras otros ocupan un lugar secundario, pero igualmente importante. En casos muy complejos se puede optar por dejar algunos puntos fuera de la mediación y concentrarse en aquello que las partes consideran prioritario. Más adelante, si así se requiere, se puede convocar una nueva mediación para explorar mejor estos temas y buscarles una buena salida.

Resulta aconsejable escribir la lista en una pizarra o en una hoja de papel grande donde confluya la mirada de ambas partes indicando, así, que están trabajando sobre un mismo proyecto.

Paso 3. ¿CÓMO NOS ARREGLAMOS?

3.1. *Lluvia de ideas*

El trabajo de exploración y definición del conflicto ha puesto en juego capacidades de reflexión, análisis e interpretación de la realidad y, ahora, se necesitará estimular la creatividad y la imaginación para encontrar el mayor número de salidas o alternativas al conflicto, cuanto más innovadoras mejor.

El mediador o mediadora selecciona aquel punto de la agenda por el cual quiere comenzar a trabajar. Cuidadosamente, pide a los participantes que lancen, sin pensar, todas aquellas propuestas que se les ocurran para satisfacer los intereses identificados en la fase anterior. Conviene subrayar que nada de lo que se diga será objeto de crítica o comentario alguno. Las distintas ideas se pueden formular en voz alta mientras el mediador las anota, o bien se pueden escribir en tarjetas que se ponen boca abajo en la mesa. Se anima constantemente a aportar nuevas ideas, incluso se puede finalizar la sesión en este momento y alentar a traer más propuestas al siguiente encuentro.

3.2. Compatibilizar intereses

Así que se agotan las ideas y ya hay más de una decena de propuestas sobre la mesa, se efectúan tres movimientos: eliminación, selección y combinación. Primero, se pide a cada parte que elimine aquellas tres o cuatro ideas propias que cree que no van a funcionar. Luego, se quitan aquellas ideas formuladas por la otra parte que no acaban de convencer, de modo que después de esta selección solo quedan las ideas que ambos consideran más interesantes. Entonces, la persona mediadora trata de combinar unas ideas con otras, de manera que las alternativas finales se han construido con aportaciones de ambos participantes. Al mismo tiempo, el mediador no para de reforzar los vínculos comunes y de promover la voluntad de resolver y de cooperar.

Ahora toca decidir la opción más interesante. Para ello, la persona mediadora ejerce de agente de realidad, o lo que es lo mismo, cuestiona a las partes sobre si el acuerdo que están construyendo es factible, se ven capaces de llevarlo a la práctica, lo consideran equitativo, no acarreará daño alguno para con terceras partes, sus costos son razonables, etc., asegurándose, de algún modo, de que los resultados de la mediación sean sensatos y viables.

Además, mantiene el foco en la visión de un futuro en común y promueve constantemente la corresponsabilidad de los participantes a la hora de hacer posible ese mañana que anhelan y que ahora asoma a su alcance. Cuando llegar al acuerdo parece difícil, se puede comenzar decidiendo los criterios que debe reunir ese pacto para que las partes lo den por bueno, lo cual suele ayudar a avanzar.

Generalmente, los acuerdos de mediación son colaborativos y responden a la premisa *win-win* (ganar-ganar), cuyo objetivo implica que cada persona se preocupa por obtener aquello que ella desea y, al mismo tiempo, contribuye a que la otra parte también obtenga lo que quiere. Como se observa, han pasado de ser “enemigos” en el conflicto para convertirse en “compañeros” en el conflicto. Aquí el mediador ayuda a que cada uno considere los intereses del otro, favorece concesiones mutuas, flexibiliza las demandas y optimiza los recursos hasta trazar un plan de acción al detalle.

En ocasiones se confunde el acuerdo con el punto medio, es decir, con la distribución al cincuenta por ciento de lo que hay en juego, cuando lo cierto es que la situación de ese punto medio varía según las condiciones y lo que puede ofrecer cada una de las partes. Los acuerdos de mediación son integradores y multiplicadores porque unen fuerzas de manera que ambas partes, trabajando juntas, obtengan algo que ninguna de ellas conseguiría por separado.

Podría suceder que, ante un acuerdo a todas luces injusto, la parte que supuestamente sale perjudicada afirme que acepta esa solución libre y voluntariamente. Este hecho puede dar origen a un conflicto ético, puesto que está claro que el mediador jamás debe inmiscuirse en la toma de decisiones y, al mismo tiempo, no puede permitir un mal uso de la mediación. Este sería un buen momento para efectuar un *caucus* y

asegurarse que las prisas por resolver la situación no se conviertan, más adelante, en acusaciones de engaño hacia la mediación.

El *caucus* consiste en una reunión privada y breve del mediador con cada parte, donde se comunica la percepción de bloqueo, de desinformación, de falta de honestidad, de coacción o de cualquier otra causa que detiene el avance de la mediación que se puede convocar, si se estima necesario, en cualquier fase de la mediación. A la hora de volver a reanudar el proceso, la información obtenida en el *caucus* solamente se comparte si las partes así lo autorizan.

3.3. Redacción del acuerdo

Le corresponde al mediador dar forma escrita al acuerdo y asegurarse de que cada persona comprende bien sus términos. El acuerdo de mediación es de cumplimiento voluntario, de manera que su fuerza y garantías radican en su calidad y acierto. En todo momento, lo pactado debe ser justo, de manera que el pensamiento crítico (ya no tanto el reflexivo o el creativo) es el que predomina ahora, porque conviene mirar el acuerdo bajo la lupa de la ética y los valores.

En determinados ámbitos, las partes en conflicto pueden, si así lo desean, ratificar su acuerdo ante notario o juez dándole entonces la categoría legal que, como ya se ha señalado anteriormente, lo convierte en obligatorio. En otros, en cambio, más que un acuerdo lo que se redacta es una breve memoria de mediación reflejando el trabajo realizado: descripción del conflicto, participantes, puntos clave y pactos.

Estos documentos finales dejan constancia del funcionamiento del servicio de mediación y permiten llevar a cabo estudios sobre la tipología de conflictos, el tiempo medio para resolverlos, las características de quienes acuden a mediación, la clase de acuerdos alcanzados, los costes de la mediación, el grado de satisfacción, etc. De este modo, lo mismo investigadores que mediadores contribuyen al progreso y encaje de la mediación dentro del abanico de posibilidades de gestión de conflictos.

En cambio, el resto de documentos o notas usados en la mediación se destruyen preservando, así, el anonimato y el compromiso de confidencialidad adquirido al inicio.

3.4. Puesta en práctica y seguimiento

Los pactos alcanzados deben responder a los intereses que cada persona ha puesto de manifiesto, de manera que sienta la importancia de llevarlos a la práctica, de buen grado, por el convencimiento de que esa es la mejor salida a su situación. Muchos acuerdos son creativos, es decir, no responden a una fórmula genérica, sino que se adecuan a las particularidades de cada contexto y ponen el énfasis en los valores de la convivencia pacífica. En este momento de cierre de la mediación, la implementación del acuerdo transforma a las personas, al conflicto y al entorno haciendo posible y real un cambio positivo en todos los sentidos.

Se considera, pues, que la mediación tiene un alto componente educativo y de aprendizaje. Por ello, en el momento de efectuar el seguimiento de los acuerdos en una última reunión conjunta, además de felicitar a las partes por las metas conseguidas, se les pregunta qué harían de diferente si se volviesen a encontrar en una situación parecida.

Rol y perfil de la persona mediadora

Todo el mundo conoce a alguien que afronta los conflictos de manera positiva y con decisión, por lo que las demás personas de su entorno suelen confiarle sus preocupaciones esperando comprensión y, quizás, un buen consejo. Puede ser que, de manera intuitiva y natural, demostrando buen sentido común y, sobre todo, gran capacidad de escucha, dicha persona intervenga de manera conciliadora y consiga rebajar las preocupaciones de los demás hasta hacerlas más tratables. Pues bien, los mediadores profesionales desarrollan de manera concienzuda y rigurosa esas capacidades y cualidades (y muchas más) hasta convertirlas en competencias que pueden usar de manera consciente, especializándose en el análisis y tratamiento de los conflictos, en su prevención y transformación.

Características del mediador

El papel de la persona mediadora consiste en ponerse al servicio de quienes experimentan un conflicto, estando disponible para ayudarles a ordenar sus ideas, a aclarar sus sentimientos y a explorar conjuntamente sus opciones a la hora de sacar provecho de la situación. Para ello, quien media deberá evitar dejarse llevar o influenciar por lo que dice o hace cada parte, y poner su atención en aquello que verdaderamente hay en juego. Así, pues, la *capacidad de concentración* es una de las cualidades de un buen mediador.

Además, el mediador tiene que *mostrar empatía para acoger a cada persona* sin ponerse de su parte o en contra. Este trabajo de acogida se efectúa creando un ambiente amable y de respeto mutuo donde cada persona se sienta confortable a pesar de la situación de conflicto en la cual se encuentra. Más aún, como ya hemos señalado anteriormente, quien media no puede inclinarse hacia ninguno de los lados, permaneciendo equidistante y mostrándose a favor de todo el mundo. Más que neutral, el mediador es, pues, multiparcial, hasta el punto de que, si detecta que le atrae o convence más una persona que otra, debe dejar el caso en manos de otro mediador.

La *capacidad de mantener la independencia* es otra característica clave. Esto significa que quien media no puede tener intereses directos en el conflicto o relaciones con las partes que puedan afectar al resultado de la mediación. A su vez, los participantes deben aceptar a la persona que va a ayudarlas a gestionar su conflicto.

En consecuencia, el mediador debe ser una alguien creíble en quien poder confiar, que se conduce con naturalidad, soltura, franqueza y transparencia.

A lo largo del encuentro de mediación es altamente probable que se produzcan manifestaciones emocionales de diversa intensidad. Tanto si las partes muestran su frustración de manera agresiva gritando, increpando, amenazando, como si lo hacen llorando, angustiándose o deprimiéndose, la persona mediadora tiene que evitar contagiarse y debe sentirse cómoda ante todo tipo de demostraciones manteniendo la calma y la serenidad.

Es importante que los participantes en la mediación puedan ventilar sus emociones y poner de manifiesto cómo y cuánto les afecta la situación. No se trata pues de reprimir, sino de aceptar, legitimar y sosegar para, a partir de aquí, analizar mejor el conflicto.

Sin embargo, no todo el mundo está dispuesto a entrar en una disputa. De aquí que otra de las cualidades de todo mediador sea su *capacidad de experimentar la confrontación*, la crítica, las acusaciones, etc., porque las piezas que forman un conflicto suelen ser cortantes. Se necesita valentía y coraje para meterse en una situación desagradable y llena de dificultades e incertidumbre.

El mediador debe *trabajar con celeridad y eficiencia*, utilizando el tiempo de manera hábil y pasando por las diferentes fases de la mediación de manera provechosa, o

sea, sin demorarse innecesariamente. Necesita, pues, tener un buen conocimiento de las estrategias y herramientas más adecuadas en cada caso y momento, demostrando su eficiencia y dominio y transmitiendo seguridad y rigor. Los procesos de mediación, generalmente, suelen ser bastante rápidos porque una vez que se define correctamente el conflicto se comienza a trabajar cooperativamente para superarlo.

La persona mediadora adquiere un *compromiso de confidencialidad* que la obliga a silenciar aquello que conoce por su trabajo y la libera de tener que contarla ante la policía, el juez o cualquier otra autoridad. Pero, además, tiene que ser discreta y no inmiscuirse en asuntos privados o hurgar en aspectos que no van a ser de utilidad en la mediación.

De algún modo, la persona mediadora tiene que *transmitir a los protagonistas del conflicto que confía en sus capacidades y posibilidades* de afrontar la situación con éxito. Por ello muestra apreciación y expectativas positivas hacia ambos, señalando los progresos que se efectúan y felicitándoles por los logros.

Otra cualidad fundamental apunta al hecho de *considerar los conflictos como oportunidades valiosas de cambio y crecimiento personal*. Lo cierto es que las situaciones de enfrentamiento obligan a detenerse a reflexionar sobre uno mismo acerca de los demás, de la realidad y la propia experiencia vital. Cuando este trabajo se efectúa con espíritu constructivo, se abre la puerta a un abanico de opciones que no se tomaron en consideración con anterioridad. El trabajo del mediador consiste, también, en hacer emerger esta cara positiva del conflicto y en detectar las ventajas que entrañan los cambios para ayudar a hacer frente a las resistencias de que suelen acompañarse.

Para que un proceso mediador finalice de modo exitoso, constantemente el mediador guía a las partes hacia la escucha activa, la asertividad, la empatía, la justicia, la colaboración, etc. aprovechando infinidad de instantes para traspasar valores y modos de actuar pacíficos. Así pues, la acción mediadora tiene un claro componente pedagógico que intenta educar a las partes para que puedan ser más eficientes ante sus futuros conflictos.

La *escucha activa* es una competencia básica del mediador. Hay infinidad de macroestrategias y de microestrategias de comunicación efectiva que sirven de palanca a quien media para trabajar tanto con el conflicto como con su solución. Es bien sabido que lo primero que se estropea en un enfrentamiento es la comunicación, bien porque se interrumpe o bien porque se carga de violencia; también por falta de habilidades de escucha y por la tendencia a contraatacar en lugar de prestar atención y demostrar que se comprende lo que la otra parte ha dicho.

Por este motivo, a lo largo del primer paso del proceso, los protagonistas del conflicto se dirigen única y exclusivamente al mediador que es quien se ocupa de ordenar y pulir su mensaje para formularlo con precisión y libre de acusaciones a la vez. De este modo, prestando verdadera atención, se anima a cada persona a exponer su punto de vista sobre el conflicto.

Como es obvio, la persona mediadora *necesita ser, ella misma, muy buena comunicadora*. A tal efecto, dispone de un importante juego de herramientas que comprenden la expresión corporal, el uso de la voz, el dominio del lenguaje, la asertividad, la empatía, etc., y sabe evitar errores e imprecisiones, así como calificativos innecesarios que enturbian aquello que se desea transmitir.

La actitud del mediador es conciliadora, lo cual demuestra su interés por transformar positivamente el conflicto. El discurso conciliador apacigua hostilidades y ayuda a crear la atmósfera adecuada para la desescalada del conflicto, la flexibilidad, la concesión y la construcción de pactos.

Cuando se trata de preparar una salida positiva al conflicto que satisfaga a todos y contribuya a transformar pacíficamente el entorno, se necesita imaginación y pensamiento creativo o divergente. Esto es así porque de lo que se trata es de que los protagonistas del conflicto pasen de sentirse atrapados por la situación, e impotentes a la hora de verle salida, a tener sobre la mesa varias alternativas interesantes. No se trata de que el mediador lance soluciones, sino de que mantenga la mente abierta y sepa estimular la inventiva de quienes toman parte en la mediación.

Tan necesario como contar con diferentes alternativas para salir del conflicto es *que el mediador ayude a analizar de manera práctica las opciones más interesantes*. Aquí, su actitud es de “pies en el suelo” para valorar con criterios de realidad y practicidad si aquello que se está considerando tiene visos de materializarse satisfaciendo a todo el mundo. Los buenos acuerdos, pues, deben ser factibles y poderse llevar a la práctica con el máximo de garantías de éxito.

Un mediador o mediadora jamás puede dar el visto bueno a un acuerdo que percibe como injusto. Ya hemos señalado que la mediación es un proceso constructor de paz y, hoy en día, la paz se entiende como justicia social con lo cual los pactos que se forjan en una mediación deben suponer un claro avance en esa dirección. Un acuerdo puede ser injusto para alguna de las personas implicadas, que están presentes en la mediación, o para terceros que forman parte del contexto donde se produce el conflicto.

Acabaremos esta recopilación de cualidades y competencias que acompañan a la persona mediadora señalando *la paciencia y la humildad*. Cuando un proceso de mediación no avanza, topa con dificultades importantes, hay falta de colaboración, boicot, etc., el mediador no se rinde porque sabe que tiene que ser paciente y perseverar para conseguir que se produzcan las condiciones necesarias para el avance. Si, por lo que sea, debe detener la mediación sigue a la disposición de ambos contendientes por si quieren intentar mediar más adelante. Por otro lado, lo esencial en la mediación es que sean los protagonistas del conflicto quienes vayan tomando las riendas de la situación y se fortalezcan en el proceso hasta el punto de que sean capaces, por sí mismos, de encontrar la salida. Ello explica que, en el momento de terminar la mediación, la presencia del mediador casi no se nota y, de hecho, al final se felicita a las partes por el trabajo que han hecho, no a la inversa. Queda claro, entonces, que la persona mediadora tiene poca necesidad de reconocimiento personal.

CUALIDADES Y COMPETENCIAS DE LA PERSONA MEDIADORA

DISPONIBILIDAD Estar al servicio de los demás.	CONCENTRACIÓN Mantenerse centrado y plenamente consciente de todo lo que sucede en la mediación.
MULTIPARCIALIDAD Mostrarse a favor de todo el mundo por igual.	INDEPENDENCIA Situarse fuera del conflicto y garantizar que no tiene implicación en el conflicto o con ninguna de las partes.
CREDIBILIDAD Inspirar confianza hacia la mediación.	SERENIDAD Evitar el contagio emocional con empatía y manteniendo siempre la calma.
VALENTÍA Aceptar la confrontación y la crítica sin temor.	EFICIENCIA Conducir la mediación con acierto y celeridad, demostrando dominio del proceso.
DISCRECIÓN Guardar confidencialidad sobre lo que sucede en la mediación.	APRECIACIÓN Creer en las capacidades de los protagonistas del conflicto.
OPTIMISMO Considerar los conflictos como oportunidades de cambio y mejora.	EDUCACIÓN Formar sobre la cultura de paz.
ESCUCHA ACTIVA Animar a quien habla a expresarse demostrándole que se le presta total atención.	COMUNICACIÓN POSITIVA Expresarse con propiedad y precisión, sin etiquetar, ni juzgar, ni sancionar, ni aleccionar.
CONCILIACIÓN Mantener un discurso que favorezca la comprensión mutua y el interés por llegar a un acuerdo.	CREENCIAS Imaginar soluciones alternativas, generar nuevas opciones, vislumbrar posibilidades y mantener la mente abierta.
SENTIDO PRÁCTICO Ayudar a construir acuerdos útiles y factibles.	JUSTICIA Permitir solamente acuerdos equitativos.
PACIENCIA Perseverar aun en condiciones difíciles y dar tantas oportunidades como sean necesarias.	HUMILDAD Tener poca necesidad de reconocimiento personal.

El trabajo de mediación es un trabajo altamente especializado que, partiendo de

unos objetivos globales, se tiñe de multiplicidad de matices que requieren el dominio de estrategias acordes a cada situación.

Lógicamente, no es necesario que una sola persona reúna todas las cualidades anteriores, aunque sí debe tener un buen dominio de las competencias clave que son las que le permiten brindar una buena acogida a las personas, centrar la mediación sobre el conflicto que las distancia y ayudarlas a imaginar varias soluciones constructivas y justas y lograr el consenso.

Existe la posibilidad de que los mediadores trabajen en co-mediación o, incluso, en equipo. El proceso se desarrolla del mismo modo, aunque tiene un coste más alto y diversas ventajas, entre las cuales destaca la posibilidad de combinar las habilidades de los distintos mediadores. Esta suma de competencias puede ayudar a compensar y a completar el perfil de las personas mediadoras, sin embargo, aquello que normalmente se busca es su complementariedad en cuanto a género, cultura, profesión, etc., para poder incrementar el grado de eficiencia de su trabajo. También se previenen mejor los ataques y acusaciones sobre supuesto partidismo, prejuicios y sesgos en la mediación.

Asimismo, el trabajo conjunto de más de un mediador contribuye a modelar actitudes relacionales positivas, ayudando a crear una atmósfera más distendida y productiva.

En un orden más práctico de cosas, el trabajo compartido permite la planificación conjunta y la división de tareas a la hora de conducir el proceso, el aprendizaje mutuo y la evaluación de cada sesión. Otra utilidad de la co-mediación consiste en la preparación práctica de mediadores noveles o poco experimentados que forman pareja con alguien que lleva más tiempo mediando.

El trabajo conjunto de más de un mediador conlleva, igualmente, ciertos retos: necesidad de compenetración, buena coordinación y puede ser que a los protagonistas del conflicto les resulte más difícil exponer situaciones dolorosas ante más personas.

PARTE

II

La práctica de la mediación escolar y el plan de convivencia del centro

«No basta con hablar de paz. Uno debe creer en ella y trabajar para conseguirla».

ELEANOR ROOSEVELT

CAPÍTULO

6

Acerca del clima de convivencia

Las relaciones interpersonales constituyen, ahora mismo, fuente de atención y preocupación en la mayoría de centros docentes. Que se produzcan conflictos entre el alumnado es absolutamente comprensible porque chicos y chicas, en pleno proceso de cambio y crecimiento, pasan muchas horas al día juntos y privados de libertad, en un espacio reducido donde interactúan durante años. Estos conflictos, convenientemente canalizados, forman parte natural del día a día y solamente se convierten en verdaderos problemas cuando no encuentran una salida adecuada.

Si bien nadie niega la necesidad de disfrutar de un clima de convivencia seguro y saludable para poder aprender, frecuentemente no se trabaja en su creación a menos que se produzca algún hecho que haga saltar las alarmas. Esta despreocupación a la hora de invertir en convivencia se paga cara, porque cuando el clima relacional es negativo resulta más fácil que los conflictos desemboquen en algún tipo de violencia contra la labor docente y las tareas de aprendizaje, el material escolar o, lo que es aún peor, las demás personas.

Curiosamente, los conflictos nunca surgen de repente, sino que suelen tener un origen complejo y un recorrido más o menos largo en el cual se reconocen multiplicidad de elementos que los van armando, hasta que la única salida que encuentran es la explosión. Cuando el alumnado se aburre en clase, no le ve el sentido a lo que supuestamente debería aprender, sus intereses están en otro lado y vive la escuela como una imposición mientras la familia está ausente, trabajando todas las horas del día, recomponiéndose de la última ruptura, luchando por superar infinidad de crisis y sin confiar en la escuela, se refugia en unos compañeros y compañeras igualmente perdidos, sin más referentes que las pantallas, con una visión distorsionada del mundo y con poca visión de futuro. Entonces, en el momento en que se produce un conflicto en clase resulta bastante absurdo pensar que se podrá atajar fácilmente “aquí y ahora” sin un trabajo previo y consistente. E igual de inconsecuente es confundir una acción puntual y expeditiva ante un conflicto con una verdadera solución al mismo.

Los agentes

No olvidemos, sin embargo, que en la creación y mantenimiento de un clima relacional positivo el alumnado representa la porción numéricamente mayoritaria, pero el papel que desempeña la minoría docente es determinante. La manera en cómo se organiza el trabajo en clase y las opciones de que disponen los chicos y las chicas para hacer oír su voz y tomar parte en las decisiones que les afectan, o el estilo de gestión de los conflictos por parte del docente son elementos que inciden directamente en el clima de convivencia.

Pretender que los conflictos en la escuela son potestad del alumnado no se sostiene por ningún lado.

Todos los adultos que trabajan en el centro, bien sea a cargo del apoyo educativo, las actividades extraescolares, los servicios administrativos, el comedor, la consejería, etc., tienen parte en el clima de convivencia pudiendo incidir en su mejora o en su deterioro.

Igualmente, las familias, con su manera de educar a sus hijos e hijas y de participar en el centro, dan muestra de corresponsabilidad educativa. Su papel, como escenario de socialización primaria es incuestionable, ya que alfabetizan en valores, sentimientos, actitudes y comportamientos con lenguajes informales y formales a la vez.

Así, pues, cuando un conflicto estalla en un centro educativo son muchos los actores implicados. No se trata de que todo el mundo piense lo mismo, aunque lo que sí importa es que la cultura del diálogo y de la paz se sostengan fuertemente entre todos. Y a pesar de que cuando se habla de conflictos en la escuela se cae en señalar los defectos y las carencias de los distintos agentes educativos, como acabamos de hacer en los párrafos precedentes, lo cierto es que la preocupación por el bienestar en la escuela es un anhelo legítimo y compartido por todos los sectores de la comunidad educativa.

No se debe, pues, identificar el “ruido” causado por las conductas negativas con la opción mayoritaria, puesto que cada día son más las personas comprometidas con la paz que ejercitan los valores de la solidaridad con quienes se hallan en situación de vulnerabilidad: refugiados, sin techo, enfermos, etc., y desean estabilidad y calma a su alrededor.

Características del clima de convivencia

Actualmente, se considera que el clima de convivencia debe ser *democrático, plural, inclusivo y pacífico*. Cada uno de estos elementos constituye un reto para una organización escolar con un pasado fuertemente jerarquizado, una misión clasificadora y al servicio de una cultura dominante que debe transitar, ahora, hacia el poder compartido, la igualdad de todas las personas sin excepción y la paz como modo justo de vivir.

Un entorno escolar *democrático* se consigue gracias a la participación activa y real de todos los miembros de la comunidad educativa, comenzando por los niños y niñas que todavía constituyen la gran mayoría silenciosa. El alumnado debe tener voz y capacidad de decisión en todo aquello que le afecta: programas educativos, organización del grupo, uso del tiempo y del espacio, evaluación, etc. Lo mismo se puede decir de las familias y del profesorado. Este último, si bien se le suele considerar como el sector dominante que se ha apropiado de la escuela, la realidad es que la burocratización extrema y la hiperregulación del sistema educativo le deja escaso margen para la libre acción.

La *pluralidad* de maneras de ser no añade sino riqueza al entorno de aprendizaje, ya que la confluencia de ideas y de modos distintos de vivir y comprender el mundo alejan del pensamiento único invitando, entonces, a mantener laertura mental necesaria para aceptar otras opciones e integrarlas en el propio universo cultural. La pluralidad también plantea el reto de tener que escuchar, de ponerse en la piel del otro, de acopiar al diferente, de cuestionarse uno mismo y de construir cosmovisiones híbridas donde tienen encaje mundos dispares.

Un centro *inclusivo* se caracteriza por eliminar todas las barreras de acceso al saber y a la cultura. Se trata de buscar estrategias que aumenten las opciones de aprendizaje de cualquier persona, sea cual sea su punto de partida o sus aptitudes individuales. Cuando se diversifican los escenarios de aprendizaje son más quienes pasan con éxito por la escuela y es a esta institución, experta en enseñanza, a la que le corresponde procurar que todo el mundo pueda lograr sus objetivos y desarrollar al máximo sus talentos. Como se ve, este modo de trabajar contrasta fuertemente con aquellos enfoques tradicionales que consideran que es el alumnado quien debe responder a las expectativas del centro y no a la inversa, tal y como se propone aquí.

Una escuela *pacífica* busca la armonía intrapersonal e interpersonal, ofreciendo un trato digno y justo a todas las personas, apostando por la cooperación y la no-violencia como modo relacional y desarrollando la compasión y la solidaridad con las personas más vulnerables. En una escuela pacífica todo el mundo contribuye al bienestar común y la educación deja de ser un bien y un logro individual para convertirse en una aportación y una conquista colectiva.

Cuando el clima escolar es positivo las personas se sienten bien atendidas,

consideran que el trato que reciben es equitativo, que se las valora por sus capacidades y progresos, se enorgullenecen de pertenecer a ese centro y, en general, se sienten satisfechas.

Son muchos los factores que inciden en un buen clima de convivencia en el aula y en el centro, algunos son personales, otros organizativos, espaciales, relativos a las actividades que se llevan a cabo, etc. En realidad, se debería hablar de microclimas de convivencia, puesto que es muy posible que un alumno no se sienta cómodo en el aula, pero sí en el grupo de teatro o en el equipo de deporte.

Los microclimas positivos son protectores y pueden dar pistas sobre la mejor manera de integrar a cada persona en el conjunto de escenarios de aprendizaje del centro.

Acción proactiva y preventiva

Pero lo más interesante es, sin duda, tomar conciencia de que una acción proactiva y preventiva siempre resulta preferible a reaccionar únicamente frente a carencias, disfunciones o problemas. Por acciones proactivas entendemos aquellas intervenciones que tienen por objeto generar afecto, es decir, actividades encaminadas a crear vínculos positivos en el seno de la comunidad, favoreciendo que las personas se conozcan, tengan oportunidades para interactuar constructivamente, desarrollos el sentido de pertenencia al grupo y al centro, se sientan artífices y partícipes de todo lo que allí acaece y colaboren unas con otras.

En cuanto a las acciones preventivas, serían las que van encaminadas a proporcionar seguridad, o lo que es lo mismo, a generar un entorno protector tomando precauciones ante posibles peligros o regulando de manera democrática la convivencia en el centro.

A la hora de gestar normas de convivencia se debe contar con la representación y participación de todos los sectores de la comunidad educativa que, más que establecer qué se puede o no se puede hacer en la escuela, deberían trabajar acerca de cómo nos queremos sentir en la escuela.

Como se suele decir: un buen centro no es el que no tiene problemas, sino el que se organiza para encontrarles buenas soluciones.

Apuesta por la convivencia pacífica

La inquietud por convivir en paz es una inquietud social y una preocupación global. En este sentido, la escuela no hace más que sumarse a un reto de toda la humanidad desde una mirada educativa. Las desigualdades entre las personas son fuente clara de conflicto en todo el planeta; ¿se puede pedir a quienes sufren algún tipo de discriminación que se comporten pacíficamente?, ¿sería justo?, ¿qué herramientas tienen las personas para conseguir aquello que, por derecho, les corresponde? ¿qué hacer ante el abuso, la opresión y la injusticia?

Antes de apostar por una convivencia pacífica debemos reflexionar sobre el compromiso que vamos a adquirir. El marco de la cultura de paz muestra, de entrada, que actuar ante una conducta negativa sin querer conocer el contexto que la provoca no lleva a ninguna parte.

En la escuela, por ejemplo, las desigualdades debidas a la edad, nivel de conocimientos, sexo, culturas, aspecto, resultados académicos, religión, familia, expectativas, habilidades, poder, nivel económico, rol, condiciones físicas y mentales, entre otras, están muy presentes; y, desde luego, lograr un buen equilibrio es una tarea ardua, especialmente porque buena parte de esas diferencias se han gestado fuera de la institución escolar.

Como punto de partida, debemos subrayar una idea muy sencilla: la diversidad es natural, mientras que la desigualdad es provocada artificialmente. Nunca han existido dos seres humanos idénticos ni aun perteneciendo a una misma raza, idéntica cultura o coincidencia de sexo, porque sería antinatural. ¿Cómo es posible que la escuela todavía espere homogeneidad entre personas bajo el único criterio de la edad?

Para convertir a un ser humano diferente en uno de desigual la sociedad debe actuar repetidamente desvalorándole, etiquetándole, marginándole y mermando sus opciones vitales. El hecho de que la complejidad del mundo en que vivimos convierta esa acción en distante, invisible, indirecta y anónima no significa que no sea deliberada. ¡Tantas veces se ha certificado que hay alimentos suficientes para erradicar la lacra del hambre del planeta! Pero, ¿interesa? Podríamos responder haciendo referencia a macro intereses

económicos, políticos, luchas de poder intestinas, etc., pero lo cierto es que la escuela jamás puede tener argumentos para la desigualdad. Recordemos, una vez más, que la misión de la educación no es otra que proporcionar igualdad de oportunidades.

Por ello, el camino que debe recorrer la escuela es obligatoriamente el de la paz y como institución ese es el horizonte al que debe apuntar en la formación de una generación tras otra. Aun estando de acuerdo en este punto, aquello que se entiende por convivencia pacífica no siempre es lo mismo.

Veamos tres testimonios, a modo de ejemplo, de maneras bien distintas de trabajar por una buena convivencia en la escuela, fomentando el control, el diálogo y la no-indiferencia:

Testimonio 1. CONTROL

“No me gusta que en mi clase haya alumnos que molesten a los demás. La escuela es hoy, para muchos chicos y chicas, el único lugar donde se valora el respeto y el trabajo. Como profesora, procuro identificar lo antes posible a las “ovejas negras”, que siempre las hay, para aislarlas del resto y controlarlas con mano firme, ya que lo más importante para mí es dar una buena preparación en mi materia. Mi lema es “si no quieren aprender peor para ellos, pero al menos que no molesten a los demás”. La clase me lo agradece porque, en realidad, ya están hartos de malos comportamientos. Pienso que tendría que haber alternativas fuera de la escuela para esos chavales. Es verdad que algunos llevan mucho retraso y tienen familias que no se preocupan demasiado por ellos, ¡pero no somos hermanitas de la caridad!”.

Testimonio 2. DIÁLOGO

“No me gusta que en mi clase haya alumnos que molesten a los demás. La escuela es hoy un lugar donde se valora a los chicos y chicas y se fomenta el respeto y el trabajo. Como profesora, procuro darles herramientas para que sepan qué hacer ante un conflicto y dialogo con ellos cuando surge un problema, ya que lo más importante para mí es formar buenas personas a través de mi materia. Mi lema es “la mejor manera de vencer es convencer”. La clase me lo agradece porque, en realidad, aprenden de sus errores y ven más efectiva la reparación que el castigo. Pienso que tendría que haber más alternativas para esos chavales. Es verdad que algunos llevan mucho retraso y tienen familias que no se preocupan demasiado por ellos, ¡pero todos se merecen una oportunidad!”.

Testimonio 3. NO-INDIFERENCIA

“No me gusta que en mi clase haya alumnos que molesten a los demás. La escuela es hoy un lugar donde se valora la dignidad de todas las personas y se fomenta el respeto y el trabajo. Como profesora, procuro que todos y todas, además de mi materia, conozcan los derechos humanos y les animo a ejercerlos, ya que lo más importante para mí es no permanecer impasible ante las injusticias. Mi lema es “un mundo mejor es posible”. La clase me lo agradece porque, en realidad, se dan cuenta de que el presente y el futuro les pertenecen. Pienso que esta toma de conciencia abre nuevas alternativas en la escuela para esos chavales. Es verdad que algunos llevan mucho retraso y tienen familias que no se preocupan demasiado por ellos, ¡pero la educación es un derecho!”.

Estos tres testimonios muestran posiciones aparentemente próximas ante el conflicto, pero radicalmente diferentes. Si algo tienen en común es el rechazo a los comportamientos negativos y la disposición de la profesora a hacer frente a la situación. Sería peor topar con un docente pasivo que mira para otro lado esperando que los problemas se resuelvan solos, con el tiempo, o por parte del alumnado o de la dirección

del centro. También comparten su compromiso con la materia que enseñan y, por el hecho de invertir en convivencia, no renuncian al conocimiento y al saber que proporciona su disciplina.

El rol del docente

En el primer caso, el objetivo de la profesora es atajar el conflicto y mantener la clase bajo control ejerciendo su autoridad e imponiendo disciplina. Su máximo interés radica en impartir su materia, de la cual se siente muy responsable. Piensa, de este modo, que quienes tienen una buena conducta salen reforzados y los que tienen dudas sobre cómo comportarse en clase se disuaden pronto. Se centra en lo superficial del conflicto, ya que no analiza ni las causas ni los motivos que animan al alumnado a comportarse como lo hace. Si un alumno tiene un comportamiento positivo no puede saber si es por miedo a ser sancionado, a la reacción de la familia, a llamar la atención, porque pasa de todo, obedece porque sí o ha desarrollado valores de convivencia positiva por su cuenta. En caso de comportamiento negativo tampoco se acerca al alumno para poder ayudarle a mejorar y lo responsabiliza individualmente del problema.

Este es un modelo de convivencia negativo donde la paz se consigue a la fuerza y en el cual se perpetúan las injusticias ya que, en realidad, los chicos y chicas que más necesitan son los que menos reciben dando lugar a la paradoja de que el trato “igual” no es “equitativo”. Aquí se defienden las normas, la disciplina, la mano dura, la competitividad, el individualismo y la exclusión del sistema educativo.

En el segundo caso, el objetivo de la profesora es que se hable de los conflictos y se les busque una solución dialogada. Su interés primordial es formar personas integralmente con lo cual, a la par que su materia, enseña a convivir con los demás. Cree que su misión es formar una ciudadanía capaz de aprender de los errores, de superarlos y repararlos. Ejerce su autoridad democráticamente y da responsabilidad a los chicos y chicas para que se relacionen positivamente en clase. Va al fondo del conflicto y modela la empatía, escucha activa, cooperación, creatividad, consenso y otras técnicas para buscar una salida positiva a la situación.

Estas habilidades para la vida resultan de utilidad a todo el alumnado que debe afrontar conflictos dentro y fuera del centro y le prepara para hacerlo efectivamente a lo largo de la vida. Este es un modelo de convivencia positivo que admite que la paz todavía es imperfecta, pero practicable. Aquí se defiende la educación emocional, las prácticas participativas, la mediación de conflictos, la justicia restaurativa, el apoyo entre compañeros, una educación al alcance de todo el mundo, la cooperación y la inclusión.

En el tercer caso, el objetivo de la profesora es formar para un mundo mejor, donde todas las personas puedan alcanzar sus metas y contribuir al bienestar común. Se compromete en la lucha por un mundo en paz desde la educación e imparte su disciplina en el marco de los derechos humanos, fomentando el espíritu crítico y la conducta sustentada en valores éticos. Comparte su autoridad dando responsabilidad y empoderando a los chicos y chicas, quienes deben autorregular su conducta y liderar su proceso de aprendizaje. Los conflictos se ven como oportunidades para el cambio, se buscan sus causas huyendo de visiones superficiales y simplistas y se trabaja en

soluciones justas para todo el mundo.

Este modelo de convivencia es positivo y se ocupa de erradicar todo tipo de violencia, lo mismo si es directa, como si es estructural o es cultural. Aquí se defienden los derechos de todas las personas, la equidad, la no-indiferencia, la beligerancia positiva, la solidaridad y el compromiso en la transformación de la escuela y la sociedad.

Naturalmente, estos tres enfoques sobre convivencia pacífica coexisten en una misma comunidad educativa y la tarea consiste en ir avanzando del control al diálogo y del diálogo a la lucha por la justicia universal, puesto que el último modelo contiene a los dos anteriores. La mediación contribuye enormemente a realizar los pasos que conducen de un modelo al siguiente, ya que en sí misma promueve el control (autocontrol) en situación de conflicto, fomenta el diálogo y supone un modo de acción ante las injusticias.

Lo cierto es que se echa en falta, en la formación de docentes de las distintas etapas educativas, la capacitación para la gestión del grupo y para el desarrollo de las competencias socioafectivas.

Para poder dirigir la mirada a las personas, ya no individualmente sino como colectivo, se requieren estrategias que contribuyan a estructurar el grupo como tal, a proporcionarle herramientas para autogestionarse y a generar dinámicas entre adultos y niños y niñas que procuren el bienestar para todo el mundo y apoyen las tareas de enseñar y aprender.

Aplicación de la mediación en la escuela

La mediación se aplica en escuelas de todo el mundo desde los años sesenta del siglo veinte, cuando familias y docentes valoran la necesidad de educar personas que sepan resolver por sí mismas y pacíficamente sus desacuerdos. La mediación escolar sigue la misma dinámica que los procesos de mediación en cualquier otro ámbito, pero con rasgos propios que la hacen especialmente interesante. Seguidamente señalaremos aquellos elementos que aporta la mediación al contexto educativo y que justifican plenamente su incorporación a la escuela.

Para comenzar, subrayaremos que la finalidad de la mediación escolar es, ante todo, educativa. Se forma en el conflicto, la convivencia y la paz equipando a chicos y chicas de todas las edades con competencias que les permitan renunciar a la violencia a la hora de defender sus intereses y luchar por sus objetivos desde una posición crítica y comprometida.

Los aprendizajes adquiridos favorecen que las nuevas generaciones desarrollen una comprensión del conflicto como algo natural que, debidamente encauzado, puede ayudarles a crecer y a fortalecerse. También es cierto que se suele poner el énfasis en los retos que conllevan los conflictos para los individuos, al tiempo que se olvidan los costes que los enfrentamientos acarrean al grupo y que deben sopesarse a la hora de buscar una solución. A su vez, una mayor comprensión del conflicto permite una mejor expresión y visibilidad del mismo, de modo que los centros educativos se percatan de aquello que no funciona adecuadamente, detectan las áreas a optimizar e identifican sus oportunidades de cambio.

Por tratarse de un aprendizaje que se construye vivencialmente en la práctica cotidiana, las competencias mediadoras se afianzan y se utilizan, también, fuera de la escuela. Esta transferencia a la familia, al vecindario, a las amistades, a los contextos de ocio, etc., va extendiendo la cultura de diálogo que sustenta la mediación en el seno de la sociedad. Las personas formadas en mediación afirman que las competencias adquiridas les son útiles en diversos escenarios y que las aplican en circunstancias muy variadas. Eso es así, en parte, porque la mediación atiende la complejidad que caracteriza la

existencia de los seres humanos del siglo XXI y comprende sus circunstancias fuera de un modelo lineal causa-efecto.

Los valores que guían a las personas a lo largo de su vida solo se adoptan por convencimiento, nunca por imposición o adoctrinamiento. En este sentido, la mediación de conflictos encarna valores asociados a la escucha, al diálogo, la comprensión, la asertividad, la empatía, el espíritu crítico, la pluralidad, la colaboración o la solidaridad que dignifican al ser humano, y que salen de la esfera meramente teórica (a veces utópica) para mostrarse en el quehacer cotidiano de manera palpable.

Aquí, la construcción del espíritu crítico va asociada a la acción: no se trata tan solo de señalar aquello que no funciona, ahora se puede y se debe actuar. Sin lugar a dudas, en un mundo globalizado se necesitan más que nunca personas formadas en el compromiso ético de repensar el presente para cimentar un futuro más justo.

Si bien nos fijamos en los países escandinavos por el nivel de éxito educativo que han alcanzado, otras enseñanzas, verdaderamente valiosas, nos llegan de culturas de zonas todavía en vías de desarrollo. Un ejemplo lo aporta el concepto de “*ubuntu*”, originado en el sur del continente africano, que pone el acento en la lealtad entre las personas, en el hecho de que “soy porque nosotros somos”, un enlace universal que enseña a estar disponible para los demás, a respaldarles y a escucharles de manera solidaria. Esta ética del diálogo que conecta fuertemente unas personas con otras huyendo del individualismo tan presente en nuestro entorno, inclina a los individuos a actuar para contribuir al progreso de la comunidad.

El liderazgo positivo del alumnado

La mediación da la bienvenida al liderazgo positivo del alumnado. Con frecuencia destacan como líderes del grupo aquellos chicos y chicas que de un modo u otro se rebelan contra la escuela, pero hay pocas oportunidades para quienes están en disposición de invertir energías en la promoción del bienestar del grupo. Lo cierto es que la mayoría de personas desean disfrutar de un clima de convivencia basado en la cordialidad y el respeto, acogedor y justo para todo el mundo y este sentir se puede canalizar mediante la mediación por tratarse de un proceso que persigue la ganancia mutua y diseña escenarios futuros mejores.

Entre las características de un buen líder ocupan un lugar remarcable las competencias comunicativas, la empatía, la cooperación o la creatividad que quizás en las calificaciones escolares todavía son poco valoradas, pero reciben reconocimiento y prueban su validez en la vida cotidiana. Con la mediación se activan, pues, las competencias personales y sociales de los miembros de la comunidad educativa y se ponen al servicio de la misma.

El aprendizaje de la mediación tiene un reconocido efecto protector en la infancia y en la adolescencia, no solo porque previene la escalada de los conflictos, sino porque permite que niños y jóvenes conozcan sus derechos y desarrollen su asertividad y demás capacidades comunicativas, las cuales hacen posible que denuncien y afronten situaciones de abuso, injusticia o violencia a las que pudiesen verse expuestos en cualquiera de los contextos vitales por los que transitan. De este modo, la mediación contribuye a la reducción de riesgos y al desarrollo de la resiliencia, factores que redundan positivamente en la vida de las personas más vulnerables.

Aspectos positivos de la mediación

En el ámbito de los estudios de paz existe el concepto de “dividendos de la paz” que cuantifica aquello que se ahorra cuando no se prepara y lucha en una guerra (armamento, vidas humanas, hogares destrozados, heridos, edificios, carreteras y puentes destruidos, generaciones sin educación y un larguísimo etcétera). Pues bien, la mediación arroja dividendos de paz muy elevados: tiempo, bienestar, aprendizaje, rendimiento académico, felicidad, salud física y psicológica, libertad... Cuando no se invierte en construir la paz, no queda más remedio que despilfarrar en mecanismos de control.

Además, el equipo de mediación es un resorte que activa el *sentido de pertenencia* a la escuela, especialmente entre sus integrantes. Ya hemos comentado que la enseñanza, casi siempre, toma en cuenta al alumno como individuo, atendiendo a sus necesidades, estimulando sus progresos y evaluando sus resultados académicos, pero olvida tomar en consideración de qué manera esa formación personal revierte en el entorno y en el grupo dándole pleno sentido. Encima, cuando una persona se siente excluida no solo no suma, sino que resta. En este sentido, la mediación ejemplifica el interés por el bien común y el progreso de todas las personas.

Los centros que abren sus puertas a la mediación deben tener bien claro que *fomentan la participación* de los chicos y chicas en un plano de igualdad con los adultos, ya que se trata de participación auténtica. Con toda probabilidad, el punto de vista de niños y adolescentes contrastará con el de la institución, incluso lo cuestionará, aportando una mirada renovadora a las inercias instauradas. La educación mutua entre distintas generaciones es un elemento transformador que posiciona al centro educativo como motor de cambio al tiempo que lo aleja de la mera transmisión y reproducción de la cultura. El rol docente también muta, ya que se abre al debate y a la reflexión sobre la realidad conectando mejor educación y vida, dando ese sentido social a la educación que venimos echando en falta. La mediación ayuda a elaborar las inquietudes de las distintas personas del centro, especialmente del alumnado, y a canalizarlas constructivamente.

Sintetizando lo dicho hasta aquí, vemos que la mediación incide en la formación integral de las personas porque educa el ser persona y el vivir con los demás. Estos dos pilares de la educación han probado ser, hasta el momento, los más escurridizos del sistema educativo. En parte, porque todavía hay quien piensa que pertenecen a la esfera privada y a la familia o los asocia a determinadas creencias espirituales y, en parte, porque en el mundo globalizado se han venido primando las denominadas competencias “duras” (competencias académico-disciplinares) frente a las “blandas” (competencias para la vida). No obstante, cada vez más se distingue a los profesionales por su capacidad de trabajar en equipo, resolver retos, autocontrol emocional, resiliencia, etc., actitudes que dirigen a la escuela hacia la incorporación de las competencias para la vida en sus programas, bien sea por la vía de la mediación o mediante otras opciones igualmente válidas.

Vertiente educativa de la mediación

Si bien la vertiente educativa de la mediación es, bajo nuestro punto de vista, su valor más interesante, está claro que también tiene efectos inmediatos sobre los conflictos que surgen en el centro. A veces, las instituciones educativas actúan con pretensión de normalidad, es decir, sin tomar en consideración las dificultades vitales que afectan a los chicos y chicas, quienes deben permanecer quietos y callados en grupos numerosos, sin poder expresar las vivencias, quizás dolorosas, que arrastran consigo: todo marcha como es debido mientras los conflictos se mantengan ocultos. Pues bien, para entrar en esos territorios cargados de fuertes sentimientos no basta con intervenciones puntuales focalizadas en el momento en que se produce un estallido violento que interrumpe la labor docente o ataca la buena convivencia.

Para superar situaciones difíciles se precisan rituales elaborados y bien estructurados, la mediación sería uno de ellos, que ayuden a canalizar los momentos de máxima carga afectiva tomando distancia y haciendo aflorar la palabra.

De entrada, los mediadores y mediadoras pueden actuar ante cualquier tipo de malestar sin necesidad de que se trate de una conducta tipificada como contraria a la convivencia o negativa para el centro. Su labor, que se considera, en este caso, “proventiva” (de proveer), consiste en detectar disfunciones y espacios de choque para poder corregir los déficits que pudiesen presentar y ver qué recursos serían necesarios para lograr la convivencia armónica.

Los mediadores también pueden realizar una intervención temprana sobre las necesidades, intereses o expectativas que las personas de la comunidad educativa pueden percibir como truncadas y que poco a poco las dirigen al enfrentamiento. Aquí, la labor es doblemente “preventiva”: por una parte, resulta obvio que atender a las personas cuando el conflicto está en sus inicios evita que escale irremediablemente hasta constituir una falta grave o el incumplimiento de un deber; por otra parte, como ya se ha comentado, los conflictos no hacen sino mostrar la incomodidad, el desencuentro o el choque entre miradas distintas sobre una misma situación que, en realidad, son indicativo de que esa cuestión no está resuelta y puede mejorar.

Así, la mediación facilita que se detecten espacios para el cambio y la innovación que al abordarse de manera constructiva pueden transformar positivamente la realidad de tal modo que los conflictos, en lugar de ser algo necesariamente negativo, se convierten en retos y en oportunidades de progreso.

Amén de esta actuación *proventiva* y *preventiva* sobre conflictos todavía sin expresar, incipientes o de baja intensidad, la mediación gestiona conflictos abiertos en tiempo real y en el espacio donde se producen, siendo este su objetivo explícito. Hasta ahora, en un centro educativo, cuando se produce un conflicto lo único que puede esperarse es una reflexión por parte del tutor o tutora, una amonestación y, si cabe, una sanción que condena la conducta negativa desde fuera. La mediación, sin embargo,

proporciona, ante todo, un espacio de escucha y de comprensión que, sin juzgar a las personas, les ofrece la oportunidad de proponer una salida por sí mismas (desde dentro).

Este proceder conecta profundamente la mediación con la cultura de paz, ya que la paz verdadera solo se puede alcanzar por medios pacíficos.

Pero todavía hay más. Hemos señalado que la mediación puede actuar preventivamente y en el mismo momento en que estalla el conflicto, además también lo puede hacer a posteriori. Cuando se zanja un conflicto con una sanción, en el mejor de los casos se logra atajar la conducta negativa, pero raramente cambia el entorno o la situación donde se gestó el problema. La continuidad después del conflicto y de la sanción de las interacciones interpersonales en un centro educativo es un factor de presión que no puede soslayarse, porque si nada cambia lo más probable es que el conflicto vuelva a resurgir.

La mediación tiene un efecto curativo cuando se aplica al final de toda la historia del conflicto. Su misión consiste en preparar el camino para la coexistencia pacífica y, a ser posible, para la *reconstrucción* mediante la reparación, el perdón y la reconciliación.

De modo análogo, los círculos restaurativos, por el hecho de incorporar un grupo amplio de personas relacionadas con el conflicto, permiten reorganizar el contexto para que la nueva situación resulte favorable y positiva para todo el mundo.

ESCENARIOS PARA LA MEDIACIÓN			
ANTES del conflicto: <i>Prevención</i>	AL INICIO del conflicto: <i>Prevención</i>	DURANTE el conflicto: <i>Gestión</i>	DESPUÉS del conflicto: <i>Reconstrucción</i>
Las personas formadas en mediación pueden detectar y analizar contextos de posible conflicto y proponer medidas y recursos para la convivencia positiva y el bienestar general.	No es necesario que el conflicto sea grave para que intervengan las personas mediadoras, puesto que una actuación temprana puede devolver a las personas en conflicto a la calma y a la armonía sin necesidad de que el conflicto escalé más.	El proceso de mediación es la opción dialogada de gestión de conflictos que ya han estallado y que, aun así, ofrece la oportunidad a las personas enfrentadas de decidir por sí mismas una salida constructiva y consensuada del conflicto.	Cuando se ha zanjado un conflicto aplicando una sanción puede que el problema se dé por resuelto, mientras algunas inquietudes quedan latentes y las relaciones interpersonales siguen dañadas, con lo cual los mediadores pueden trabajar para tejer nuevos puntos de encuentro.

La presencia de la mediación en el entorno escolar no es puntual y así lo entienden

aquellos centros que conciben la acción de los mediadores y mediadoras de una manera amplia, eso es, como promotores de un clima de convivencia positivo que pueden actuar proponiendo actividades lúdicas, encuentros de toda la comunidad, acciones participativas, creación, adopción y revisión de reglas, detección y diagnóstico temprano de conflictos y retos para la mejora, intervención en conflictos abiertos, intervención en conflictos cerrados, relación y vínculos con el entorno de la escuela, acompañamiento a compañeros y compañeras en momentos especiales, impulso de campañas, estudio de temas monográficos, acciones solidarias de ámbito mundial, y un largo etcétera.

El hecho de que la mediación escolar, en lugar de practicarla profesionales, esté en manos de las familias, de los docentes y sobre todo del alumnado, sienta las bases para que este proceso dialogante y empático sea un recurso de alcance social para la población, en general, y para las nuevas generaciones, en particular. El hábito de gestionar los propios conflictos por esta vía abre las puertas a la mediación más profesionalizada como opción válida a lo largo de la vida y contribuye a la materialización de una cultura de paz cotidiana.

Progresivamente, la opción por mediar en lugar de denunciar y litigar transforma las sociedades que ya no se conforman con penalizar y buscan la reparación y la reconciliación, una aproximación mucho más satisfactoria y comprensiva, especialmente con las víctimas de cualquier atropello.

Al decir que en los equipos de mediación escolar se incorporan personas de todos los sectores de la comunidad educativa, apuntamos al hecho de que a la hora de mediar, y todavía más si se trabaja en co-mediación, las tradicionales fronteras entre docentes, familias, alumnado y personal de administración y servicios se diluyen y dan paso a una muestra real de lo que es una verdadera comunidad educativa, a una mayor inclusión y a la fuerza que da la colaboración en la lucha por objetivos comunes. La mediación, pues, se basa en el diálogo igualitario y en las relaciones horizontales.

La innovación educativa actual toma, a nuestro modo de ver, dos direcciones opuestas. Por un lado, tenemos aquellos centros que se forman en metodologías novedosas que aportan personas expertas externas y las convierten en un nuevo modo de estar en el centro; mientras que, por el otro, hallamos equipos docentes en ebullición cuya principal herramienta es el debate pedagógico que les lleva a cuestionarse su labor, a reflexionar, a investigar y a asesorarse para luego pasar a la acción.

Entre las dinámicas de arriba a abajo o las de abajo hacia arriba optamos por las segundas por el efecto empoderador que tienen sobre las personas y la comunidad que constituyen. Con toda probabilidad, los centros que se inclinen por el debate permanente también estarán en conflicto permanente, por lo que la incorporación de estrategias de solución pacífica de disputas debe estar entre las herramientas para el cambio y la gestión provechosa de la inteligencia colectiva.

Programas de mediación escolar

Las vías para implementar la mediación en la escuela son muy diversas y dependen de cada contexto, puesto que resultaría inapropiado adoptar un modelo y ajustarse a sus preceptos. La idiosincrasia de cada escuela debe tomarse en cuenta a la hora de diseñar un programa a medida.

En este capítulo expondremos los *objetivos* de los programas de mediación escolar, las *etapas* para su implementación, así como las distintas *opciones* a la hora de definirlos.

Objetivos

Los programas de mediación persiguen objetivos que bajo distintas formulaciones pretenden conseguir lo siguiente:

- Aceptar la singularidad de cada ser humano y apoyarle en el desarrollo de todo su potencial.
- Facilitar que cada individuo conecte consigo mismo, con el grupo y con la comunidad.
- Contribuir a que las personas puedan relacionarse pacíficamente con las demás, bajo circunstancias muy diversas.
- Trabajar por un entorno de aprendizaje acogedor, seguro y saludable.
- Poner en práctica los valores de la convivencia positiva.
- Abrir vías al diálogo, potenciar la comprensión mutua, y buscar el consenso.
- Resolver los conflictos promoviendo soluciones constructivas de ganar-ganar.
- Fomentar un sentido de justicia basado en el cultivo de la paz positiva y la defensa activa de los derechos humanos.
- Erradicar la violencia como opción válida en un enfrentamiento.
- Estimular acciones de reparación, reconciliación y reconstrucción después del conflicto.
- Desarrollar la creatividad e implicarse en la transformación y mejora del centro.
- Participar en acciones solidarias con la comunidad.

Etapas

La implementación de la mediación pasa por una serie de etapas hasta que se puede considerar plenamente instaurada en la escuela.

Concienciación de la comunidad educativa

Antes de introducir la mediación en un centro conviene concienciar acerca de sus objetivos y de los beneficios que puede aportar. También es importante ofrecer una primera información sobre los requisitos del programa y el funcionamiento del proceso mediador. Además, se han de calibrar los recursos de que se dispone y las condiciones para formarse como mediador o mediadora. Huelga el decir que la presentación de la mediación debe realizarse a todos los sectores de la comunidad educativa, tanto si se opta por formar un equipo mixto como si se prefiere capacitar únicamente a docentes o al alumnado.

Al final de esta etapa, el centro debe haber generado interés, confianza, motivación y expectativas positivas hacia el programa de mediación.

Selección de futuros mediadores

El primer paso, después de tomar la decisión de introducir la mediación en el centro, es la identificación de las personas que van a formarse. Puede que se presenten voluntarias o que se siga un proceso de elección de candidatos y candidatas. En cualquier caso, se tiene que determinar el número de personas que participaran en el curso o taller, velando para que sean representativas de la diversidad del centro. Los programas de más éxito suelen ser los que mezclan edad, género, origen, rol, etc. Una vez constituido el futuro equipo mediador se recaba su compromiso en vistas a completar la formación.

Capacitación del equipo mediador

Se necesitan un mínimo de veinte horas para la formación introductoria de los mediadores y mediadoras escolares. Dichas sesiones suelen impartirse fuera del horario lectivo para que, así, puedan asistir más personas. La finalidad de la formación no es otra que desarrollar el perfil mediador de cada participante mediante el ensayo de las distintas habilidades y la reflexión acerca del proceso. Pero es en la práctica donde se hace el verdadero mediador, porque pone en juego todas sus estrategias y demuestra su compromiso con las personas en conflicto. En el siguiente capítulo, nos detendremos en los contenidos, metodologías y demás cuestiones referentes a la capacitación.

Diseño inicial del servicio de mediación

El lanzamiento de la mediación requiere que se tomen decisiones concretas respecto a su funcionamiento en la fase de pruebas. Ello significa que en esta etapa se debe clarificar el alcance que el equipo le quiere dar a la mediación para estrenarse y contrastar lo aprendido con la realidad, porque una vez pilotado el programa resultará más fácil acertar con su diseño definitivo. Así pues, conviene elegir una persona para que coordine el equipo, formar parejas de mediadores, distribuir los tiempos para la mediación (generalmente fuera del horario de clases), buscar una sala para mediar y acondicionarla, prever quién y cómo se puede solicitar una mediación, establecer el tipo de conflictos que se aceptaran, planificar las estrategias de presentación del servicio y cualquier otro aspecto funcional que se considere necesario en cada centro.

Presentación del equipo y servicio de mediación

La campaña publicitaria previa al arranque de la mediación puede tomar formas muy diversas, dependiendo del tiempo y recursos de que se disponga, de las habilidades y la creatividad del grupo y de la colaboración del centro a través de la web, redes sociales, revista, carteleras, acción tutorial, delegados, etc. Su finalidad es dar a conocer quiénes son los mediadores, cuál es su cometido, quién y cómo puede acudir a ellos y donde está la sala de mediación. Cuanto más impactante sea la campaña, será mejor para atraer a los primeros participantes en este proceso de gestión positiva de los conflictos.

Inauguración del servicio y primeras mediaciones

Para poder mediar conflictos reales es preciso que la comunidad educativa vaya familiarizándose con el proceso. Lo que importa es comenzar y que la voz vaya extendiéndose por el centro. Entre las estrategias que funcionan destacan la derivación de conflictos por parte de docentes y la constante labor pedagógica de las personas mediadoras que informan e invitan a ir a mediación. Después de años de experiencia, en muchas escuelas se obliga a que el primer paso en la resolución de un conflicto siempre sea acudir al servicio de mediación, únicamente para conocer su funcionamiento. La decisión de quedarse y comenzar el proceso o de optar por otras vías (olvidar, pelear, denunciar, etc.) ya es cosa de cada cual.

Reuniones de revisión y perfeccionamiento

La formación en mediación no se da nunca por acabada, ya que hay infinidad de técnicas que se pueden ir incorporando y nuevos retos que encarar. Por ello, una vez superada la etapa introductoria, la persona coordinadora reúne periódicamente al equipo en sesiones de trabajo para llevar a cabo la evaluación global del servicio, la identificación de resistencias, la detección de nuevas necesidades, la revisión de casos, el examen de competencias que se dominan, el diseño de acciones futuras, la renovación del equipo, etc. Además, después del pilotaje inicial, todavía falta definir cuál será el lugar de la mediación en el centro.

Es típico de esta etapa ampliar la oferta de mediación a cualquier persona que lo solicite y establecer límites claros para no colisionar con el sistema normativo. Una vez introducidos los cambios y mejoras pertinentes, se redacta el proyecto de mediación para presentarlo oficialmente al Claustro y al Consejo Escolar que deberán darle el visto bueno.

Mantenimiento y expansión

El mantenimiento del servicio de mediación es tanto o más importante que su creación y debe tomarse en serio si se pretende que la mediación se instaure en la cultura del centro y devenga un elemento valioso para su buen hacer. Entonces, el equipo mediador debe preparar un proyecto anual vivo y dinámico para presentar al resto del centro, buscar maneras de seguir formándose y de que cada mediador saliente sea reemplazado por uno de novel, participar en encuentros y actividades de mediación en el territorio, compartir noticias, observar interacciones positivas, experimentar, asesorar trabajos de fin de bachillerato que traten sobre solución de conflictos, estar presente y colaborar con otras acciones que emprenda el centro y ampliar su radio de acción a todo aquello relacionado con la promoción de la buena convivencia y el bienestar en el entorno.

Pocos centros se han atrevido a mediar más allá de la violencia directa y abarcar la violencia estructural y la violencia cultural, también presentes, porque mientras la gestión de la primera puede coexistir con el *status quo*, las dos últimas remueven los cimientos y transforman la cultura escolar.

Otro tema pendiente es la evaluación de los mediadores: aprendiz, principiante, veterano y experto o asesor. Cada nivel tiene que ver con las competencias que se demuestran, con las mediaciones realizadas y con la participación en la formación y el monitoraje de nuevos mediadores o en charlas sobre mediación. La evaluación del proyecto, la rendición de cuentas y el festejo de los logros alcanzados cierran el curso.

Opciones

La implementación de la gestión positiva de conflictos y la mediación pueden abordarse desde mínimos hasta máximos. Así, hay programas que se impulsan desde dentro del centro para responder a la necesidad compartida de mejorar la convivencia y de equipar al alumnado con competencias para la vida, mientras que en otras ocasiones la apuesta por la mediación se lleva a cabo por iniciativa de otros actores o porque la administración educativa la incluye en su despliegue normativo.

Ambas vías resultan válidas, la primera recibe el impulso del equipo docente y, la segunda, cuenta con los recursos que suelen acompañar a los programas que lanza la administración.

Hasta ahora, muchas escuelas actúan ante la acuciante necesidad de afrontar los conflictos que les desbordan sin recurrir a sanciones que, en realidad, no hacen sino agravarlos, arrojando un saldo negativo tanto para el alumnado como para el centro. Este objetivo es legítimo porque su cometido es hacer remitir la conflictividad y recuperar cierto grado de bienestar dentro del sistema donde se originan los problemas pacificando las relaciones interpersonales. No obstante, la mediación se puede enfocar de manera mucho más amplia, eso es, como estrategia proactiva que equipa a las nuevas generaciones para vivir y convivir en un mundo plural, para no tener que quedarse impasibles ante las injusticias y para disponer de herramientas que les permitan materializar la paz en el propio entorno y en el planeta. El nuevo milenio poco se parece al precedente, por ello, las finalidades educativas deben ir orientadas al logro de otros modos de habitar el mundo más dignos, más igualitarios y más justos.

Pero clarificar de antemano la perspectiva de justicia desde la cual se promueve la mediación es algo que resulta bastante más complejo. Como se suele decir, la mediación actúa en paralelo con el régimen normativo y disciplinario del centro y lo apoya, dado que aquello que se resuelve voluntariamente por la vía del diálogo y del consenso ya no requiere una intervención externa por parte de un adulto con autoridad al respecto.

El proyecto de mediación y el proyecto del centro educativo

Queda bien claro que en ningún caso la mediación va en dirección opuesta al sistema de justicia vigente en el centro. Sin embargo, es una verdadera lástima estancar la mediación en este punto porque se desaprovecha su verdadera esencia: incitar el paso de una concepción de justicia retributiva a otra de restaurativa y de ahí a una cultura de paz, en cuyo caso la comunidad educativa en pleno inicia un auténtico proceso de transformación. La justicia restaurativa cambia los marcos relacionales, entre muchas otras razones, porque devuelve la dignidad a las personas dándoles la oportunidad de liderar sus vidas reparando los daños en lugar de, simplemente, avergonzarse y pagar por ellos.

Por lógica, el proyecto de mediación debe formar parte del proyecto educativo del centro, sin embargo, al principio, puede que su anclaje sea distinto ya que hasta que no se han palpado sus resultados puede haber reticencias a su oficialización. Frecuentemente, la mediación pende o está directamente asociada al departamento de orientación de la escuela, otras, se sostiene desde el equipo de tutores y tutoras, por parte de la comisión de convivencia del centro u otra instancia. La inclusión de la mediación en el proyecto educativo, a través del plan de convivencia, pone de manifiesto la opción que se toma ante los conflictos y resulta un elemento atractivo para los nuevos alumnos y familias, las cuales interpretan la mediación como un rasgo favorable del centro.

Llama la atención la asociación errónea de la mediación con el grado de conflictividad del centro que la aplica. Ya hemos subrayado que la mediación escolar tiene una clara intencionalidad educativa, por lo que aquellos centros que gozan de un buen clima relacional no están exentos del deber de formar personas capaces de vivir y convivir en paz en entornos plurales y de afrontar retos y frustraciones constructivamente.

Las escuelas que consideran que su nivel de conflictos es aceptable suelen ser las que antes introducen la mediación, puesto que son conscientes de que tienen margen para la mejora de la convivencia y porque el tipo de conflictos que detectan no está en el radio de mayor gravedad. Naturalmente, las escuelas con un perfil medio-alto de conflictividad se aferran a la mediación como mecanismo para atender buena parte de los múltiples y complejos problemas que explotan cada día. Dichos centros, deben estar preparados para compaginar más de un programa de atención a las necesidades de un alumnado que, con toda probabilidad, presenta carencias de diversa índole que merecen una atención específica y desde varios ángulos de intervención.

También hemos podido constatar que, al principio, la mediación se dirige a los alumnos y las alumnas de educación secundaria, quizás por estar atravesando la etapa adolescente o por su madurez para el desarrollo de las habilidades de gestión positiva de

conflictos, y paulatinamente se ha hecho extensiva a cualquier etapa educativa. En este sentido, se valora cada vez más que niños y niñas sepan mediar desde etapas tempranas para poder normalizar la gestión positiva de conflictos en la educación.

Los recursos

Los recursos de apoyo al programa de mediación deben clarificarse al principio. En el ámbito educativo no resulta raro que se emprendan acciones costosas sin más apoyo que el entusiasmo y la dedicación de quienes se comprometen en la mejora de algún aspecto de la escuela. Cuando esto es así, la colaboración entre las personas voluntarias y la satisfacción ante los avances y logros conseguidos sostienen y retroalimentan el programa, aunque también pueden “quemarse” quienes se sienten sobrepasados por el trabajo. Si se obtienen recursos económicos para llevar adelante el proyecto, al menos se garantiza que el centro educativo se sienta apoyado y que quienes impulsan la mediación puedan contar con medios materiales para la adquisición de libros, el equipamiento de la sala de mediación, los dosieres de formación, camisetas y gorras distintivas, impresión de folletos, la participación en encuentros mediadores, la contratación de ponentes y demás necesidades.

Los fondos pueden obtenerse participando en convocatorias, en premios o mediante subvenciones de entidades del entorno, de la Asociación de Madres y Padres del alumnado o del propio centro, que aseguran la implantación de la mediación. Como contrapartida, puede suceder que tan pronto como se termina la dotación económica desaparezca el compromiso con el programa y la mediación se vaya diluyendo. Una tercera vía, bastante extendida, trata de compensar el esfuerzo de las personas más implicadas en el sostenimiento del programa con horas laborales de dedicación al mismo, de modo que el compromiso se asume colectivamente. Y, por parte de la administración, se suelen facilitar las personas formadoras a los centros interesados.

Formación para la mediación

En cuanto a la formación, debemos distinguir entre dos estilos: programas dirigidos a la formación exclusiva de aquellas personas que van a poner en práctica la mediación *versus* programas que abarcan a toda la comunidad educativa e, incluso, van más allá haciéndose extensivos al entorno. Desde luego, el equipo de mediación del centro, para poder prestar un buen servicio, debe estar bien capacitado. Ahora bien, si el resto de los miembros de la comunidad educativa desconocen aspectos básicos de la mediación, las probabilidades de un uso limitado crecen.

Conviene pues, diferenciar entre capacitación intensiva (equipo mediador) y capacitación extensiva (alumnado, docentes, familias, otras personas interesadas, en general). Entre las ventajas de iniciar a toda la comunidad en mediación cabe señalar su aplicación no formal a infinidad de situaciones cotidianas donde las relaciones mejoran mediante la práctica de la escucha activa, la empatía, la búsqueda de consenso, etc. A su vez, el equipo de mediación se centra más en provenir, prevenir, gestionar y reconstruir aquellas situaciones de conflicto que se puedan detectar.

A veces se piensa que los mediadores solamente deben ser docentes o solamente deben ser alumnos. Bajo nuestro punto de vista, tal restricción constriñe el rendimiento futuro de la mediación. Cuando se pone la mediación únicamente en manos de docentes, su potencial educativo disminuye considerablemente y, si se limita al alumnado, retrasa la transformación del centro en su conjunto porque la mediación queda como un apéndice del sistema establecido.

En el supuesto de que se decida capacitar a personas de diferentes sectores de la comunidad educativa para el ejercicio de la mediación, la iniciativa puede ir en dos direcciones. O bien participan conjuntamente de la misma formación sin distinguir si se trata de docentes, familias o chicos y chicas, o bien se ofrece un curso o taller específico para cada sector por separado.

Sin lugar a dudas resulta mucho más potente juntar a las personas interesadas en prestar servicio como mediadoras en un mismo curso porque, de paso, se construye comunidad, se acepta implícitamente la necesidad de aprendizaje de cualquiera, se abren las puertas a la gestión de conflictos entre chicos y adultos, se coopera y se acaban rompiendo muchos estereotipos que, en los centros, segregan a las personas por sectores y les atribuyen roles muy diferenciados. Por otro lado, pueden existir motivos que aconsejen comenzar los estadios iniciales de la formación por separado, esperando a constituir el equipo mixto más adelante, por ejemplo, cuestiones horarias, poca experiencia en participación o nivel de conocimientos, entre otros.

Si se toma la decisión de formar al alumnado se debe prever qué lugar ocupará la mediación en su educación. No es lo mismo que el curso forme parte del currículum como materia optativa o como complemento formativo reglado y reconocido o que tenga un espacio extracurricular. Esta decisión suele ir muy ligada a los planes de estudio y a

su flexibilidad.

El reconocimiento de una “asignatura” de mediación cobra especial sentido cuando se imparte mediante una metodología de aprendizaje y servicio que implica, por tanto, una acción contextualizada y favorece que, por los canales ordinarios del centro, se cuente siempre con un equipo de mediación vivo. Fuera del currículum, la mediación disfruta de un margen mucho más amplio en cuanto a requisitos, horarios, participantes, etc. y es la opción más viable cuando el plan de estudios no permite que se imparta de manera reglada. Hasta el presente, la mayoría de programas de mediación son extracurriculares y su pervivencia depende de la voluntad de sus integrantes y de los mecanismos de apoyo que brinda el centro u otras instancias.

La mediación siempre debe incluirse en el plan de acción tutorial de todos los cursos, ya que es imprescindible sensibilizar y motivar al alumnado para que elija resolver sus rencillas por esta vía, se tiene que informar sobre el procedimiento para solicitar la mediación, se han de seleccionar mediadores para renovar el equipo y, como ya hemos visto, se pueden trabajar algunas herramientas de gestión positiva de los conflictos de manera generalizada.

En aquellos centros donde prácticamente todo el alumnado está implicado en la gestión de la vida en común (unos como alumnos ayudantes, otras como delegadas, mediadores, bibliotecarias, cibermentores, etc.) se procura sincronizar la hora de tutoría para poder efectuar reuniones periódicas entre el alumnado de diferentes grupos que ha asumido la misma responsabilidad y aquellos docentes que coordinan los respectivos programas. Finalmente, la modalidad de “infusión” filtra la cultura de la gestión positiva de los conflictos por todos los poros del centro y forma parte de su idiosincrasia, con lo cual, todo el mundo en todo momento está comprometido en un modo pacífico de ser y estar en la escuela.

Quienes finalmente integran el equipo de mediación va condicionado por las personas que se han capacitado para tal función. Como ya hemos visto, por parte de la escuela se puede preferir que solamente un sector ejerza como mediador o se puede invitar a todos los sectores.

Existe una tercera forma de incorporar la mediación al centro consistente en contactar con mediadores comunitarios que trabajan en el municipio, pertenecen a una ONG, se dedican profesionalmente a la mediación, etc. para contar con sus servicios. Esta solución es más expeditiva y se suele utilizar para intervenir en la gestión de conflictos abiertos que requieren atención rápida y experta o cuando el problema sobrepasa los límites de la escuela.

Paralelamente a su intervención, la gran mayoría de mediadores externos suelen ofrecerse para dar charlas e impartir talleres desde el convencimiento de que al hacer extensivo el conocimiento de la mediación, también aumentan su uso social.

VÍAS PARA IMPLEMENTAR LA MEDIACIÓN ESCOLAR				
Impulso	Desde dentro del centro: profesorado capacitado en mediación, equipo directivo, orientador, etc.		Des de fuera del centro: administración educativa central, local, entidades mediadoras, etc.	
Finalidad	Gestión de conflictos y pacificación del centro		Formación para la convivencia, no indiferencia ante la injusticia, beligerancia positiva y cultura de paz	
Perspectiva	Complemento a la disciplina		Enfoque restaurativo	
Anclaje	Proyecto educativo de centro	Departamento de orientación	Otro	
Conflictividad	Baja	Media	Alta	
Etapa	Infantil	Primaria	Secundaria obligatoria	Todas las etapas
Recursos	Ninguno	Dotación económica	Humanos: tiempo y formación	
Formación	Intensiva para el grupo seleccionado		Extensiva para toda la comunidad	
Capacitación para mediar	Dirigida solamente a un sector: alumnado o docentes	Dirigida a cada sector de la comunidad educativa por separado	Dirigida conjuntamente a docentes, familias, alumnado y demás personas interesadas	
Modalidad (alumnado)	Extracurricular	Curricular	Tutoría	Infusión
Integrantes del equipo	Únicamente el alumnado o el profesorado	Cualquier persona de la comunidad educativa	Una persona mediadora del entorno	
Usuarios	Únicamente el alumnado		Cualquier persona de la comunidad educativa	
Aplicación	Conflictos menores o no regulados	Cualquier conflicto que no sea muy grave	Cualquier conflicto	
Ámbito	Intracentro		Comunitario	
Reconocimiento	Sin reconocimiento	Diploma de participación	Certificado oficial	
Rendición de cuentas	No		Memoria evaluativa y prospectiva	

Quiénes se benefician de la mediación

En lo tocante a los usuarios que pueden solicitar resolver una disputa por mediación no se debe perder de vista que el alumnado representa el colectivo más numeroso e inquieto de la escuela, lo cual no significa, en modo alguno, que solo puedan mediarse conflictos alumno-alumno. A las personas adultas les resulta más difícil acudir a mediación bien sea con alumnos o con otros adultos, ello suele atribuirse a falta de familiaridad, a temor a ver cuestionado su rol frente a los demás y a la creencia de que el conflicto es enteramente atribuible a la otra parte. Ciertos asuntos, por ejemplo, un enfrentamiento entre la dirección de un centro privado con un docente o dificultades de entendimiento entre padre y madre, pueden no ser casos de mediación escolar, sino laboral, familiar, etc.

Recordemos que la mediación es, también, una profesión. Ahora bien, cuando la base del conflicto es atribuible a una disfunción en las relaciones interpersonales entre miembros de cualquier sector de la comunidad educativa, la preparación de los mediadores escolares y su trabajo en co-mediación debería bastar para actuar en la restauración de la concordia.

En el debate sobre la tipología de conflictos susceptibles de ser mediados en una escuela, la apuesta más sencilla consiste en intervenir en aquellos enfrentamientos que, aún causando gran malestar a quienes los sufren, no están tipificados en la normativa interna del centro. Se trata, entonces, de resolver enemistades, rumores, ninguneos, pequeñas faltas de respeto, malos entendidos, expectativas incumplidas, celos, etc., que desgastan a los docentes y estropean el clima del aula.

Otra alternativa, la más extendida por ahora, abre el acceso a la mediación a todo tipo de conflictos, a veces como primera aproximación a la comprensión y reparación de una falta grave que puede acabar, o no, recibiendo una sanción por parte del centro, en otras ocasiones para zanjar cuestiones desde la perspectiva restaurativa que persigue un cambio positivo, una reparación y una mejora. Generalmente, se establecen límites bien claros que excluyen cierto tipo de conflictos: acoso entre compañeros, delitos, daños graves y cuestiones matizadas por problemas psicológicos, por citar algunos ejemplos.

Así pues, cuando quienes median se enfrentan a una de las situaciones que acabamos de mencionar o a cualquier otra que les pudiese superar, tienen la consigna de congelar la mediación y acudir al coordinador o coordinadora del equipo para valorar el caso y tomar decisiones al respecto (cambio de mediadores, terminación del proceso, asistencia de otras personas, apertura de expediente sancionador, etc.).

A pesar de lo dicho, la mediación es un proceso emergente que se aplica constantemente a nuevas circunstancias y pone en entredicho, por ejemplo, que no resulte apropiada ante el acoso, dado que ello depende de multiplicidad de factores: grado del maltrato, tiempo de duración, capacidad empática de quien agrede, asertividad de quien está siendo victimizado, necesidad de preservar la dignidad y el anonimato,

evitación de publicidad negativa y búsqueda de una buena solución.

En conflictos graves, cuando la fuerza de la sanción recae sobre la persona considerada como culpable, la gran olvidada es la víctima. Ese es uno de los grandes inconvenientes del enfoque retributivo: el poco consuelo que, al fin y al cabo, procura a la parte perjudicada. También llama la atención que determinados conflictos se consideren perfectamente mediabiles en una escuela, mientras que en la de al lado se califiquen como imposibles de mediar. Aquí, el abanico de explicaciones abarca tanto la experiencia del equipo de mediación como las diferencias atribuibles al contexto en donde se produce dicho conflicto.

Si bien la mayoría de experiencias circunscriben la mediación a un solo centro, también existen proyectos que ensamblan varias escuelas mediadoras y los que se vinculan y trabajan con el barrio o el municipio donde se ubica el centro. En este último caso, las tareas de coordinación e intercambio resultan imprescindibles.

Las actividades prestigiosas suelen obtener algún tipo de reconocimiento. Por eso es típico otorgar un diploma a quienes superan la formación y practican la mediación en la escuela. No obstante, se trata de un documento con valor simbólico ya que lo concede el propio centro o la entidad formadora. Exceptuando el caso del sector docente, donde la formación que certifica la administración educativa tiene efectos de cara al logro de complementos por formación y antigüedad, los demás sectores deben conformarse con un diploma conmemorativo.

Otras particularidades, que aquí no tratamos, serían, por un lado, la certificación oficial del alumnado que cursa un ciclo formativo de grado superior de mediación y técnicas de resolución de conflictos. Y, por el otro, el título de postgrado que obtienen aquellos adultos que después de cursar un grado, diplomatura o licenciatura vuelven a la universidad para formarse en mediación escolar. Últimamente, algunos centros se plantean la conveniencia de buscar alguna fórmula para que el alumnado que demuestra sus competencias en el ejercicio de la mediación pueda hacerlo constar en su currículu.

Mientras algunos equipos de mediación prescinden de rendir cuentas del trabajo que han llevado a cabo a lo largo del año, los hay que tienen por costumbre guardar actas de sus reuniones y memorias de los conflictos mediados que, junto con una valoración final y con propuestas para el curso siguiente, reflejan el recorrido de la mediación en el centro, permiten analizar sus fortalezas y debilidades y reflexionar sobre su evolución.

Estrategias de mediación en educación infantil, primaria y secundaria

Cuando un centro docente se plantea la introducción de un cambio de funcionamiento, metodología u organización, para dar respuesta a sus necesidades, acostumbra a interesarse por las soluciones que otras escuelas han aplicado antes. Generalmente, las prácticas pioneras o novedosas se conocen como “buenas prácticas”. Sigue, no obstante, que las condiciones que hacen posible que una acción tenga éxito en un contexto específico raramente se dan en otro, por lo que, en ocasiones, el efecto que tienen las buenas prácticas resulta contraproducente: se siembra el desánimo o, en el mejor de los casos, se fomenta la copia del modelo.

Consideramos que aquello que define a un centro vivo e innovador es, precisamente, su capacidad de aprender, de evolucionar, de debatir y de construir un discurso propio. Lógicamente, resulta positivo incorporar como referentes aquellos elementos inspiradores que provienen de prácticas exitosas. Por ello, en este apartado recopilamos algunos ejemplos que han causado un impacto positivo en el ámbito de la mediación escolar.

Si bien nos basamos en experiencias desarrolladas en centros concretos, debemos reconocer que las “buenas prácticas” son relativas y perecederas, bien porque dependen demasiado de personas concretas que luego se trasladan a otro lugar, bien porque se terminan los recursos con los que contaban, tal vez debido a nuevas exigencias por parte de la administración o quizás a causa de nuevas necesidades del entorno. Además, una buena práctica es algo vivo y en permanente construcción, por lo que cambia y evoluciona sin cesar al vertiginoso ritmo en que lo hace la sociedad.

Sea como fuere, las prácticas pioneras son un reflejo de la realidad, un germen que inspira a otros dejando un poso que se va fijando por imitación, o incluso por inercia, y estimula grandes avances en educación. Hoy en día, ya nadie discute la efectividad de la mediación y, aun sin disponer de un programa bien armado, las herramientas para la gestión positiva de conflictos se han hecho presentes en la mayoría de escuelas.

En resumen, lo que aquí se pretende es señalar *elementos de excelencia* (innovadores y efectivos) en la práctica de la mediación escolar visualizando un abanico variado de opciones, destacando criterios de actuación óptimos en vista al logro de resultados y proporcionando pautas de acción aconsejables con el objetivo de incrementar la calidad de mediación en la escuela y su constante transformación. Sin ánimo de exhaustividad, a continuación, se formulan algunos indicadores con impacto positivo en los programas de mediación escolar.

En primer lugar, el *compromiso de la comunidad educativa* con la mediación es determinante para su éxito: la *motivación* a la hora de implementar el programa, el *apoyo* que se brinda, la *presencia* que tiene en el centro, el *reconocimiento recibido* y la *cultura* que lo sostiene son elementos cruciales.

		NIVEL			
		Bajo	Correcto	Alto	Excelente
		COMPROMISO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA			
INDICADORES DE CALIDAD					
1.	Motivación	- El programa de mediación surge del deseo de mejorar la convivencia en el centro. - El programa de mediación se introduce para trabajar las competencias relacionadas con aprender a ser persona y a vivir con los demás. - El programa de mediación responde a un cambio de paradigma de justicia retributiva a restaurativa. - El programa de mediación es una demanda de la administración educativa.			
2.	Apoyo	- La dirección del centro promueve el programa de mediación. - Las familias favorecen la incorporación de la mediación en el centro. - El programa de mediación goza de prestigio entre el alumnado. - El centro dedica recursos al programa de mediación.			

	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un grupo suficiente de personas que desean formar parte del equipo de mediación. - Los mediadores y mediadoras tienen de ciertos privilegios. - Los tutores y tutoras derivan los conflictos a mediación. - La administración educativa ofrece formación y otros recursos a los centros que disponen de programa de mediación. - El centro cuenta con entidades mediadoras del entorno que contribuyen al buen funcionamiento del programa. 			
3.	Presencia <ul style="list-style-type: none"> - La existencia de la mediación escolar es conocida por todo el mundo. - La planificación actual del centro tiene en consideración las actividades del equipo mediador. - La mediación se difunde a través de distintos canales del centro. - El plan de acción tutorial incluye alguna sesión sobre gestión positiva de conflictos. - Los mediadores y mediadoras participan en diversas actividades del centro. - El equipo de mediación se coordina con otras prácticas de mediación del entorno. - Se conmemora el día de la mediación (21 enero) o el día escolar de la noviolencia y la paz (30 enero). 			
4.	Reconocimiento <ul style="list-style-type: none"> - El proyecto educativo de centro incorpora oficialmente el programa de mediación. - Los mediadores y mediadoras reciben diplomas al finalizar el curso. - Los mediadores y mediadoras reciben un certificado oficial (complemento formativo). - Se dan a conocer los resultados del trabajo del equipo de mediación a la comunidad educativa. - Se compensa de algún modo el trabajo de los mediadores y mediadoras. - La persona que coordina el programa de mediación dispone de tiempo y medios. - La administración educativa valora positivamente la existencia de la mediación escolar en el centro. - Se concede un distintivo de centro mediador a quienes consolidan y destacan en dicha práctica. 			
5.	Cultura <ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja para que las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa sean positivas. - El diálogo y la mediación se consideran el medio más adecuado para la gestión de los conflictos. 			

	<ul style="list-style-type: none">- Se dan oportunidades para reparar los daños ocasionados y se promueve la reconciliación.- Se descalifica y rechaza cualquier tipo de violencia.- Se lucha contra la indiferencia ante las injusticias dentro y fuera del centro.- El centro está dispuesto a transformarse y a evolucionar en aras de una convivencia más justa y pacífica.				
--	--	--	--	--	--

En segundo lugar, otra dimensión que influye directamente en la excelencia de cualquier proyecto de mediación es, sin lugar a dudas, la *calidad* de la formación que reciben las personas que van a ejercer la función mediadora en el centro. Algunos elementos a considerar son: la *participación* en el curso o taller, el *desarrollo de las sesiones formativas*, el *grado de aprovechamiento* y capacitación para mediar eficientemente de los asistentes, y la *evaluación* de la formación en general.

INDICADORES DE CALIDAD		NIVEL			
		Bajo	Correcto	Alto	Excelente
CAPACITACIÓN EN MEDIACIÓN					
6.	Participación <ul style="list-style-type: none"> - Los futuros mediadores y mediadoras se forman voluntariamente. - Los futuros mediadores y mediadoras asisten asiduamente y se implican en el curso o taller de capacitación. - Las relaciones entre los futuros mediadores y mediadoras (docentes, familias, alumnado, otros) son horizontales. 				
7.	Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos, contenidos, metodología y evaluación del curso se dan a conocer al principio. - Las sesiones se realizan con puntualidad y buen clima de trabajo. - La persona responsable de la formación conecta con los asistentes. - El material utilizado en el curso o taller es útil. - El espacio donde se imparte el curso es adecuado y cuenta con los medios necesarios. - El horario del curso es conveniente. 				
8.	Aprovechamiento <ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el curso los asistentes están capacitados para conducir un proceso de mediación. - Se realizan pruebas para evaluar las competencias desarrolladas por cada mediador. 				
9.	Evaluación <ul style="list-style-type: none"> - El número de sesiones impartidas resulta suficiente. - El curso de formación, en general, responde a las expectativas y objetivos iniciales. - Las competencias adquiridas se consideran importantes para la propia vida. 				

Obviamente, y en tercer lugar, la clave del éxito de la mediación es su *incidencia en el centro*. Por ello se deben contemplar aquellos aspectos que pueden conducir al buen funcionamiento del servicio de mediación, entre los cuales destacan: la *composición del equipo*, el *compromiso* de los futuros mediadores y mediadoras, la *organización* general, las labores de *coordinación*, la correcta *actuación* de los mediadores, los *resultados* alcanzados, el *mantenimiento del equipo* y su *expansión* a otros ámbitos de convivencia.

No debe olvidarse que el proceso de mediación es muy versátil, por lo que se halla en permanente evolución permitiendo enfoques muy originales y dando lugar a prácticas emergentes. Lo más importante es tener claro su ámbito de acción: la buena convivencia, el desarrollo de las competencias para la vida, la gestión positiva de los conflictos y la promoción de la paz.

		NIVEL			
		Bajo	Correcto	Alto	Excelente
INDICADORES DE CALIDAD					
FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE MEDIACIÓN					
10.	Composición				
	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los sectores de la comunidad educativa están representados en el equipo mediador. - Las características de las personas que integran el equipo de mediación son representativas del conjunto del centro. - El número de miembros del equipo es adecuado para gestionar los conflictos que surgen en el centro. 				

11.	<p>Compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los mediadores y mediadoras están disponibles cuando se les requiere. - Los mediadores y mediadoras se implican en la gestión de los conflictos. - Los mediadores y mediadoras difunden la existencia del servicio de mediación. - Los mediadores y mediadoras mantienen la confidencialidad. - Los mediadores y mediadoras ponen en marcha acciones de promoción y apoyo a la buena convivencia. 			
12.	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - La sala de mediación es adecuada. - Todos saben cómo solicitar una mediación. - Acceder a la mediación resulta sencillo. - El funcionamiento del servicio de mediación es eficiente. - La tipología de conflictos que se pueden o no mediar resulta clara para los mediadores y mediadoras. 			
13.	<p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coordinación del equipo de mediación recae en una persona preparada y dispuesta. - La persona o personas que coordinan el equipo se implican con el programa y lo lideran. - La persona o personas que coordinan el equipo realizan una buena gestión. - La persona o personas que coordinan el equipo disponen de tiempo para llevar a cabo su labor. - La coordinación del equipo de mediación está oficialmente reconocida y goza de algún tipo de compensación. - La persona o personas que coordinan el equipo son evaluadas por los mediadores y por el centro. - La persona o personas que coordinan el equipo preparan su relevo antes de acabar su labor. 			
14.	<p>Actuación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las mediaciones solicitadas se atienden con celeridad. - Los mediadores y mediadoras conducen el proceso siguiendo todos sus pasos. - Las parejas de co-mediadores trabajan coordinadamente. - Los mediadores y mediadoras demuestran habilidades para la gestión positiva de los conflictos. - Las personas confían en el servicio de mediación. 			

15. Resultados <ul style="list-style-type: none"> - El número de conflictos mediados supera a los que se gestionan aplicando la normativa. - Las personas que acuden a mediación evalúan a los mediadores y al servicio de mediación. - Se nota una mejora en el clima de convivencia del centro. - Los miembros del equipo de mediación se sienten satisfechos por su trabajo. - Se perciben efectos positivos de la mediación en docentes, familias y alumnos. 				
16. Mantenimiento <ul style="list-style-type: none"> - Los mediadores y mediadoras participan en las sesiones de mantenimiento y formación continuada. - Existen mecanismos para la renovación de mediadores y la formación de nuevos candidatos. - Se organizan conferencias y otros actos sobre mediación y cultura de paz. - Se organizan talleres monográficos, convivencias, visitas, etc. para cohesionar y preparar al equipo mediador. 				
17. Expansión <ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta y aprovecha el liderazgo y creatividad del alumnado, poniendo medios para que puedan llevar a cabo sus propuestas sobre convivencia con suficiente autonomía. - Se extiende la cultura de la mediación y de la paz en el centro con acciones complementarias a la gestión positiva de conflictos. - Se revisan las estructuras del centro para eliminar elementos generadores de violencia directa, estructural y cultural. - Se forma en técnicas de mediación para su uso informal a docentes, familias y alumnado en general. - Se crea un aula pacífica (o de convivencia) con recursos para el desarrollo de las habilidades socioemocionales gestionada por miembros expertos del equipo de mediación. - Se establecen alianzas (tándem) con instancias de mediación públicas o privadas del entorno. 				

Como es de suponer, la mediación escolar tiene sus particularidades en cada etapa educativa, desde los niveles iniciales hasta etapas superiores. A continuación, recopilamos las prácticas y herramientas más extendidas y fáciles de replicar y mantener con el paso del tiempo en la mayoría de centros, referidas a los niveles de educación infantil, primaria y secundaria.

Prácticas en Educación Infantil

Cuanto antes se introduzca la cultura de mediación, mejor. En la etapa infantil, las experiencias más exitosas, ponen el acento en el progresivo desarrollo de las competencias relacionales de los niños y las niñas. Así, pues, trabajan proactivamente y preventivamente para que cuando surja un conflicto el alumnado tenga las herramientas y una actitud adecuada para hacerle frente. De este modo se evita “educar víctimas”, es decir, personas que ante un reto muestran frustración, rabia e impotencia para conseguir que alguien se lo solucione.

Las escuelas mediadoras se ocupan del pleno desarrollo de cada niño y de cada niña teniendo en cuenta la autoestima, la gestión de las frustraciones, la comunicación, la empatía, etc. Pero, además de formar al individuo, educan al grupo para que sepa acoger, incluir, colaborar y trabajar por el bienestar y el progreso común. La inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal son fundamentales porque sustentan cualquier otro aprendizaje, dan fuerza para perseverar, ayudan a conocer el propio modo de aprender y permiten diseñar planes de vida personales orientados a la felicidad.

Complementando este sustrato imprescindible que se consigue trabajando programas específicos de manera sistemática, existen numerosas prácticas focalizadas en la gestión positiva de los conflictos y la mejora de la convivencia en la infancia. Veamos algunas a continuación.

Círculo

En el círculo se tratan muchos temas importantes para la vida del grupo, es un momento de reunión donde se visualiza que cada persona forma parte de un mismo colectivo. En este espacio de acogida y cordialidad también se exponen los enfrentamientos y problemas interpersonales y, entre todos y todas, se piensan soluciones para que las personas implicadas puedan superarlos.

Ubuntu

A la hora de hablar se toma el *ubuntu* (un objeto simbólico), lo cual significa que ese niño o niña quiere decirle algo importante a otro delante de los demás. Después de hablar le pasa el *ubuntu* a su compañero o compañera para que responda. Esta ceremonia inviste de importancia la conversación, que no es una charla cualquiera, sino un acto intencional de conciliación. Tomar el *ubuntu* implica que se quiere solucionar amistosamente el problema.

Títeres

Los títeres y las marionetas siempre están a mano en el aula de infantil. Aprovechando su magia y el vínculo que inmediatamente crean con los niños y niñas se

pueden representar historietas breves que plantea conflictos imaginarios o reales y pedir al grupo que propongan soluciones para resolver el caso. Dichas soluciones se interpretan para visualizar a donde conduce cada propuesta y facilitar la comprensión y la elección de lo que es mejor para todo el mundo.

Puerta de la paz

Puede ser una puerta, una cabaña, una alfombra, un rincón... donde cualquier niño o niña que desee separarse un momento del grupo pueda hacerlo, siempre voluntariamente, para pensar y serenarse. Pero también se puede ir a la puerta de la paz en compañía de la persona con quien se ha producido el conflicto. En la puerta de la paz se hacen las paces, por lo que a través del diálogo y peticiones de cambio se llega a la solución sin la presencia o intervención directa del adulto.

Boca-oreja

La silla con una boca dibujada y la silla con una oreja se sitúan en un espacio del aula para que quienes tengan problemas que resolver puedan sentarse allí para hacerlo. Mientras quien ocupa la silla-boca cuenta lo que le preocupa, quien se sienta en la silla-oreja solamente escucha con atención. Los puestos se intercambian tantas veces como sea necesario hasta que se da por zanjada la cuestión. Generalmente, cuando se resuelve el problema, los niños y niñas lo expresan dándose un abrazo.

Prácticas en Educación Primaria

La división de la escolaridad en marcadas etapas educativas, que tradicionalmente se justifican por el nivel de desarrollo del alumnado está, actualmente, en revisión. Por lo tanto, el trabajo realizado en infantil con las propuestas que se llevan a cabo en primaria no tienen que suponer una ruptura, se pueden recuperar las buenas prácticas e ir transformándolas. Naturalmente, cualquier estrategia funciona mejor cuando se adopta de común acuerdo por todo el centro, sin embargo, muchas de las prácticas que comentaremos han comenzado dentro de un aula y, al demostrar su eficiencia, se han extendido a la escuela entera.

Ahora conviene potenciar la autonomía de los niños y niñas y el sentido de pertenencia al grupo. Por ello, la elaboración participativa de las normas de clase, las asambleas, la mediación propiamente dicha, los programas de educación por la paz, los grupos cooperativos y las metodologías de aprendizaje inclusivas, entre otras opciones sirven para trabajar el trinomio: yo, nosotros y la humanidad.

Así pues, la mediación no es un elemento aislado, sino que forma parte de la formación integral del alumnado, de las competencias blandas que prescribe el currículum y, al hacerse cada vez más extensivas las metodologías de aprendizaje entre iguales, el rol del alumno mediador se ve más necesario.

Bancos de amistad

Un banco de amistad está integrado por aquellos niños y niñas que ofrecen parte de su tiempo en la escuela para “ser amigos” de quien así lo solicita. Pueden recurrir a él niños y niñas que se sienten aislados, inseguros, aburridos, amenazados; o quizás sea el docente quien, para incluir a una determinada persona en el grupo o para desarmar un posible caso de acoso, monte un “círculo de amigos” que le arrope en los diferentes momentos y actividades del día.

Las personas que integran el banco deben recibir formación para comprender cuál es el alcance de su tarea y desarrollar herramientas de empatía, asertividad, escucha activa, pensamiento positivo, gestión de conflictos, etc., con lo que algunas personas del equipo de mediación (o formadas en mediación) pueden ejercer este rol.

Padrinos y madrinas

La ayuda entre iguales o apadrinamiento puede enfocarse a la actividad académica o a las relaciones sociales. Consiste en formar parejas niños y niñas tres o cuatro años mayores con los pequeños para desarrollar conjuntamente un programa de actividades, bien sea lectura, talleres interdisciplinares o proyectos. La ayuda también puede consistir en actividades de acompañamiento social como charlas informales, juegos, comentario de determinados temas o cuestiones, escucha de inquietudes, gestión de conflictos,

modelaje de actitudes y valores, entre otras. La relación madrina-ahijado dura al menos un año y las actividades se desarrollan durante el tiempo lectivo y de manera secuenciada y preparada. Es importante que no solamente los mayores aporten a los pequeños sino que estos últimos también trabajen y compensen a sus padrinos, estableciendo una relación de reciprocidad y mutuo intercambio. En el fondo, esta estrategia pretende prevenir conflictos del tipo que sean y hacer del centro un espacio para la buena convivencia.

Grupos cooperativos

El aprendizaje entre compañeros y compañeras finalmente se ha generalizado. Una de las características de los grupos cooperativos es el reparto de roles para garantizar el rendimiento del grupo, la contribución de cada persona y la organización del trabajo. Pues bien, uno de los roles que pueden atribuirse es el de gestión positiva de los conflictos que, en el decurso del proyecto que el grupo tiene entre manos, puedan surgir.

Asamblea de clase

La asamblea de clase resulta fundamental en la etapa primaria para la vivencia colectiva y la cohesión del grupo, la planificación de los aprendizajes, el debate, la participación y representación infantil en los asuntos de la escuela, etc. La gestión positiva de conflictos en la asamblea es otra de las tareas que se suelen llevar a cabo con éxito. No debería tratarse tanto de asuntos particulares como de cuestiones que afectan al grupo en general y que requieren pensar sobre cómo prevenir dichos conflictos, quizás marcando normas o bien organizándose mejor, cambiando de actitud, buscando alternativas, etc., de modo que las competencias mediadoras vuelven a utilizarse aquí.

Mediación en el aula

Lo que importa en primaria es, como ya se ha dicho, la formación integral de las personas y su bienestar físico, mental, psicológico, emocional, social y espiritual. El desarrollo de la interdependencia positiva, eso es de vínculos sociales seguros y saludables, es un factor esencial que revierte en todos los aspectos de la vida y del aprendizaje, por ello tiene sentido que los programas de mediación se trabajen con todo el grupo clase y que todos y todas puedan ejercer de mediadores en el aula rotativamente. Las competencias que trabaja la mediación son transversales, pero no por ello quedan diluidas como tantas veces ha sucedido con este tipo de temáticas. Cada estrategia se practica, al principio, por separado, aplicándola al quehacer cotidiano y favoreciendo su transferencia fuera del centro, principalmente a la familia y a los espacios de ocio.

Cuando el programa de formación, que se despliega sistemáticamente en cada ciclo, toca a su fin, se aprovecha la dinámica de encargados o responsables de diversas tareas (biblioteca, plantas, material, asistencia...) para nombrar un par de personas mediadoras

a quienes se derivan los conflictos durante el correspondiente período. El espacio de mediación suele ubicarse dentro del aula o en sus inmediaciones, porque la mediación no debe interferir en el funcionamiento de la clase y los casos pueden mediarse en el descanso, al mediodía (cuando hay comedor escolar) o durante los momentos de trabajo autónomo.

Cabe señalar que los mediadores disponen de un cartel que les recuerda claramente los pasos a seguir y de un cuaderno donde dejan constancia del conflicto que han gestionado, los participantes en el proceso, los acuerdos alcanzados y la posterior revisión de los mismos.

Mediación en el recreo

La intensidad con que se aprovechan los espacios de juego libre en los patios de primaria hace que se produzcan infinidad de pequeños conflictos, encontronazos puntuales, peleas y riñas *ad hoc* que con frecuencia no tienen raíces demasiado profundas porque son fruto del momento y sus protagonistas, cuando pertenecen a distintos grupos o niveles, ni siquiera mantienen una relación continuada. Pues bien, la presencia de una pareja o más de mediadores en un lugar concreto del patio facilita enormemente una buena dinámica de juego y descanso.

Los mediadores, en este caso, suelen ser chicos y chicas de los últimos cursos que ejercen por parejas un día a la semana, o sea que con una decena de mediadores y quizás algunos sustitutos hay más que suficiente. En algunos centros, también el tiempo de descanso del mediodía resulta problemático, con lo que es un otro espacio donde ofrecer mediación.

Formación del profesorado y las familias

Tanto si forman parte del equipo de mediación como si no es así, docentes y familias deben compartir los principios de la gestión positiva del conflicto con el alumnado. Ello significa que los adultos del centro tienen que estar al tanto del programa de mediación, mejor aún si desarrollan algunas herramientas para usarlas informalmente cuando se encuentran en una situación problemática. Una manera de informarles y capacitarles son las charlas impartidas por personas expertas o mediante talleres formativos. Algunos centros forman docentes el primer año, alumnos el segundo, familias el tercero y luego vuelven a comenzar asegurándose, así, la penetración y pervivencia del programa.

Contador de paz

Si bien los conflictos son muy visibles y causan gran revuelo en el centro y fuera del mismo, los momentos de convivencia pacífica pasan prácticamente desapercibidos. El reto, ahora, consiste en visibilizar los momentos y días pacíficos. Se puede comenzar creando un banco de experiencias donde cada persona del centro explique su “mejor

momento” en la escuela para que luego los contadores de paz clasifiquen las historias atendiendo a su contenido: amistad, aprendizaje, ayuda, superación, complicidad, empatía, harmonía, resiliencia, escucha... Este termómetro de paz pone en valor elementos positivos para el bienestar humano que normalmente, a pesar de su increíble importancia, quedan en el más absoluto olvido.

Pero hay muchas otras situaciones pacíficas que se pueden contar: conflictos con buen final, algo que agradecer, alguien a quien admirar, acciones solidarias y muchos más temas que mes a mes pueden ir siguiendo la marcha del centro. Algunas historias pueden difundirse a través de la web o el blog de la escuela, se pueden organizar bibliotecas humanas donde el “libro” que se escoge es la persona que oralmente cuenta su historia tal y como la ha vivido y sentido o, incluso, editar revistas o libros para su distribución en la comunidad educativa.

Aulas pacíficas

La mediación forma parte integrante de la cultura de paz, pero solamente es una de sus piezas. La participación democrática, la transformación social, la solución positiva de conflictos y el empoderamiento de todas las personas son las grandes ruedas del engranaje de la cultura de paz. Las aulas pacíficas no se conforman con eliminar la violencia directa y cultivar el buen trato en clase, sino que van mucho más allá: luchan en contra de las injusticias desde el convencimiento de que otro mundo, mucho mejor, es posible. Aquí, el espíritu crítico, la no-violencia activa y la beligerancia positiva son las herramientas que permiten materializar el compromiso con las demás personas, especialmente con las más vulnerables.

Prácticas en Educación Secundaria

La gran mayoría de buenas prácticas comentadas hasta aquí pueden tener lugar también en secundaria por lo que no las reiteraremos. Los programas de mediación en secundaria alcanzan su pleno desarrollo, tanto por la necesidad de gestionar conflictos de adolescentes y jóvenes, bastante más complejos que los que se presentan en etapas anteriores, como por la madurez de las chicas y los chicos que comprenden bien el alcance del proceso y sienten la necesidad de disponer de herramientas para resolver por sí mismos los problemas que experimentan dentro y fuera del centro.

Salir adelante sin depender del adulto es una de las tareas que todos los adolescentes deben realizar y su paso por el programa de mediación contribuye indiscutiblemente a ello.

Observadores de convivencia

Algunos alumnos del centro pueden actuar como observadores de convivencia ayudando a sus compañeros y compañeras cuando se sienten mal, necesitan que les escuchen, alguien se mete con ellos, tienen problemas personales, están desmotivados, les cuesta adaptarse al centro, echan en falta algún amigo, no saben como defenderse de las provocaciones, piensan que nadie les comprende, se aíslan, faltan frecuentemente a clase, entre otras situaciones que generan malestar y son germen de mayores conflictos.

La observación de la convivencia es una herramienta de prevención que complementa perfectamente el trabajo del equipo mediador puesto que se encarga de identificar problemas de convivencia que necesitan atención.

Servicio de mediación

El equipo mediador se ocupa de gestionar la mayoría de conflictos entre el alumnado y también pueden atender conflictos entre otras personas del centro. Un grupo de entre 10 y 20 personas podría ser ideal, tanto para organizarse como para atender los problemas que surgen. Generalmente los mediadores y mediadoras trabajan en parejas y se ocupan tanto de los conflictos que no están regulados por la normativa del centro como de los que sí lo están. En el segundo caso, la mediación es un atenuante a la acción del centro y puede parar un expediente disciplinario cuando la solución que se acuerda se lleva a la práctica y satisface a todas las personas implicadas y también a la escuela. El servicio de mediación, además de gestionar conflictos abiertos, puede trabajar en la promoción de la convivencia, la prevención de la violencia y la reparación, reconciliación y reconstrucción después de un conflicto grave.

Mediación comunitaria

Cada vez son más los municipios que disponen de mediadores al servicio de la

ciudadanía, también algunas organizaciones sin ánimo de lucro se dedican profesionalmente a la mediación y existen mediadores privados que pueden colaborar con los centros docentes. Los mediadores escolares del centro pueden, entonces, establecer vínculos con dichas instancias de mediación para impulsar su práctica dentro y fuera del centro, para completar su formación o para participar en jornadas de mediación comunitaria donde los mediadores toman la palabra para compartir sus experiencias.

Aunque es menos frecuente, puede ser que la mediación escolar esté externalizada y que se deleguen algunos conflictos del centro a mediadores del entorno.

Teatro foro

La representación e imitación de situaciones cotidianas y verosímiles estimula la reflexión sobre los conflictos, aunque estos sean muy dolorosos y parezcan intratables. El teatro social, comunitario, del oprimido o foro pone las técnicas teatrales al alcance del centro para que se puedan explorar, debatir y resolver los conflictos con los que se enfrenta. La interacción entre actores y público, mediante una serie de juegos teatrales donde los espectadores toman protagonismo, modifica el curso de la representación y el de la vida, porque a través de la escenificación se expresan sentimientos y anhelos, se denuncian injusticias y se promueven cambios reales.

Al finalizar la obra, se abre un foro de debate y discusión para explorar colectivamente más a fondo las vivencias que se han experimentado. El potencial educativo del teatro foro y su utilidad para afrontar los conflictos es, pues, innegable.

Co-resolve

La resolución de conflictos a través de metodologías de co-solución o democracia profunda desarrolladas por Myrna Lewis, en Sudáfrica, sirve para debatir y buscar respuesta a conflictos colectivos. Primero se forma un círculo de pie y, luego, quien tiene algo que decir se adelanta y el facilitador se sitúa a su lado repitiendo la idea para que las personas que piensen lo mismo puedan juntarse. Acto seguido, otra persona expone su idea, el facilitador se une a ella y parafrasea lo dicho, nuevamente quienes lo comparten se desplazan hacia allí. Este ritual se repite tantas veces como sea necesario hasta que se ha dicho prácticamente todo. Entonces, el facilitador resume lo más exactamente posible el parecer del grupo y pide una votación a mano alzada para determinar el grado de acuerdo alcanzado. Normalmente, la gran mayoría levanta la mano y la facilitadora hace saber a quienes no lo hacen que lamenta que hayan perdido la votación. Luego les pregunta qué necesitarían para unirse al grupo y pide al resto que escuchen atentamente la sabiduría de la minoría. Para acabar, la facilitadora repite el acuerdo integrando los matices añadidos al final y se repite la votación que, ahora sí, refleja el consenso alcanzado por el grupo.

Metodologías apreciativas

Su objetivo es hacer emerger la inteligencia colectiva a partir del reconocimiento de las fortalezas y capacidades que suman los integrantes del grupo, su creatividad y visión de futuro. No solamente se imaginan opciones alcanzables, sino que se trazan planes de acción, se buscan aliados y recursos y se materializan las propuestas diseñadas.

Una de estas metodologías, denominada *world cafe*, consiste en una ronda de microconversaciones en grupos de 3-5 personas que dialogan durante 15-20 minutos sobre un tema de interés común para resolver algunas cuestiones que guían el diálogo. Después de varias vueltas en que los participantes cambian de mesa y de compañeros se “cosechan” los resultados mediante diversos métodos, generalmente gráficos, de puesta en común.

Prácticas restaurativas

Los círculos restaurativos y las conferencias o encuentros restaurativos, además de las dos personas enfrentadas entre sí, reúnen otros miembros de la comunidad que también se ven afectadas por el conflicto. La persona que facilita el encuentro formula una serie de preguntas bastante estructuradas que se interesan por los hechos, los motivos, los sentimientos, las expectativas y opciones de reparación. Su fuerza radica en que el entorno se confabula y cambia para que la situación se resuelva bien, ya que la sola voluntad de mejora de los protagonistas del conflicto puede no ser suficiente cuando el contexto donde se originó es el mismo o ya no acepta a quien infringió el orden reinante y causó la ofensa. Existen diferentes tipologías de círculos restaurativos: de debate, comprensión, apoyo, cohesión grupal, solución de conflictos, reintegración, celebración, curación, etc. La lente restaurativa mira al futuro, no estigmatiza, sino que busca la reparación y la reintegración de cada persona en su comunidad.

Encuentros de mediación

Los centros mediadores de una misma zona suelen celebrar jornadas de mediación en las que participan los miembros del equipo, bien sean docentes, familias o alumnado. Muchas veces estas jornadas tienen el apoyo del municipio y asisten personas representativas del ámbito educativo (inspección, concejales, mediadores comunitarios). Los chicos y chicas dedican ese día a asistir a la ponencia de algún experto y realizan talleres prácticos que ellos mismos han preparado para los demás centros. Docentes y familias también participan en actividades de profundización o en foros de debate.

Después de la comida, suele haber intercambio de experiencias, representación de mediaciones, visionado de materiales y, para acabar, se hace la entrega de diplomas a los nuevos mediadores o se reconoce la labor de personas que han destacado por su implicación con la mediación escolar en su centro.

Mediación en línea

La rápida evolución de las tecnologías y la facilidad con que ocupan cualquier espacio hace prever que dentro de poco las aplicaciones de mediación en línea que existen en otros ámbitos lleguen a la escuela. Si bien lo propio de la mediación es el encuentro presencial, la familiaridad y la rapidez de acceso al correo electrónico, las videoconferencias, los juegos de simulación, el asesor virtual, en este caso, el mediador virtual, pueden ocupar un espacio en la detección y gestión de conflictos. Un ejemplo de este tipo de aplicaciones es *B-resol*, que puede descargarse gratuitamente y también sirve para prevenir el acoso y reforzar la convivencia.

Aulas de convivencia

Algunos centros cuentan con aulas dedicadas al restablecimiento de la convivencia armónica, pero mientras en algunos casos son lo más parecido a una sala de guardia donde el profesor de turno contiene a los alumnos y alumnas expulsados de sus respectivas clases, en otros, se han ambientado para que la estancia resulte provechosa. Así, se facilitan espacios para relajarse, se dispone de herramientas para ayudar a pensar sobre lo sucedido y se llevan a cabo actividades educativas para mejorar el autocontrol, la asertividad, la empatía, el pensamiento alternativo, la reparación, etc. La presencia de personas capacitadas en mediación en el aula de convivencia puede ser muy recomendable. Al mismo tiempo, el equipo de mediación puede ocuparse de diseñar materiales para dicho espacio.

Incorporación de la mediación al plan de convivencia

A la hora de regular la convivencia, todas las escuelas disponen de un reglamento de funcionamiento interno que describe aquellas conductas que se consideran poco o nada aceptables y articula medidas y procedimientos de actuación al respecto. En ocasiones, dicho reglamento se toma tal cual la administración educativa lo indica, desaprovechando la ocasión para abrir un debate al respecto que ayude a reflexionar en profundidad sobre el clima relacional que sería deseable en el centro.

Otras veces se usa como una herramienta meramente sancionadora que se ejecuta con total rigidez pensando que, así, se actúa de manera igualitaria y justa. También se da el caso de centros que no se deciden a aplicar las normas establecidas instaurando un clima de indiferencia, laxitud e impunidad.

Sea como fuere, todo el equipo docente y cada profesor o profesora individualmente acaban dedicando muchas horas al mantenimiento de la convivencia. Sin embargo, este tiempo que se invierte forzosamente cuando la situación se hace insostenible puede invertirse de modo muy distinto.

También por parte del alumnado se necesita estar en un entorno de confianza donde poder realizar el esfuerzo de aprender, relacionarse y madurar. Y las familias desean ver cómo se responsabilizan y disfrutan sus hijos e hijas en el centro.

Así pues, no se entendería un plan de convivencia que no previese mecanismos amistosos de gestión de conflictos. En este sentido, la mediación debe estar reglada, aunque sujeta a revisión, para poder mantener su característico dinamismo.

Pasos a seguir

A continuación, indicamos de manera sintética un *possible mapa de ruta* que incluye los *pasos a seguir para que la mediación escolar esté formalmente presente en el centro*, y lo exemplificamos. Obviamente, se trata de una aproximación generalizada que cada centro tendría que concretar con datos reales y rasgos propios.

1º. Empatizar con el sentir general del centro acerca del clima y las necesidades de mejora de la convivencia

Ejemplo: Nuestro centro es promotor de la buena convivencia y del bienestar de todas las personas de la comunidad educativa, respetamos la pluralidad, trabajamos por la inclusión y consideramos que los conflictos que forman parte del día a día pueden solucionarse a través del diálogo. Asimismo, suscribimos los valores de la cultura de la paz y formamos íntegramente a las personas equipándolas con competencias para la vida. Todo el mundo tiene el derecho de sentirse bien en el centro y la responsabilidad de contribuir al bienestar común.

2º. Justificar los motivos que llevan a apostar por el programa de mediación escolar

Ejemplo: La opinión recabada a partir del alumnado, las familias y el equipo docente (en sesiones de debate, mediante cuestionarios, consultas, grupos focales, etc.) y los datos sobre conflictos de los últimos cursos nos indican el margen de mejora del clima de convivencia. Entendemos que ante una acción inapropiada, sus protagonistas deben responsabilizarse de arreglar los daños causados y de restablecer la armonía en las relaciones interpersonales.

Algunas experiencias de centros de nuestro entorno que ya disponen de un equipo de mediación escolar muestran sus beneficios en la práctica. Así, pues, optamos por la mediación de conflictos porque une a la comunidad educativa y dota de herramientas a sus miembros para que puedan resolver las disputas de manera responsable, autónoma y efectiva.

Por otra parte, aplicamos las sanciones previstas cuando no se llega a un acuerdo satisfactorio o en situaciones específicas donde no se considera posible mediar.

3º. Mencionar los antecedentes en materia de convivencia

Ejemplo: la comisión de convivencia es la que se ha encargado tradicionalmente de velar por las relaciones positivas en el centro y, desde hace un tiempo, viene señalando la necesidad de actuar de manera preventiva, de implicar más a los protagonistas en la solución de sus conflictos y de promover programas de educación socioafectiva. Los tutores y tutoras, la jefatura de estudios y el departamento de orientación han valorado distintos programas de mejora de la convivencia y aplicado algunos de ellos con buenos resultados allanando, así, el camino para la mediación.

4º. Citar la normativa vigente y la aprobación del Consejo Escolar

Ejemplo: por otro lado, la normativa educativa referente a los derechos y deberes del alumnado y las normas de organización y funcionamiento del centro proponen la conveniencia de contar con mecanismos de mediación (citar textualmente los artículos pertinentes). También, el Consejo Escolar, da el visto bueno a la introducción de la mediación escolar (citar sesión y acuerdos).

5º. Definir el concepto de mediación escolar tal y como lo entiende el centro

Ejemplo: entendemos la mediación escolar como un proceso de gestión positiva de conflictos en que la persona o personas mediadoras ayudan a las partes en desacuerdo a dialogar para comprender mejor el conflicto, a ponerse la una en el lugar de la otra, a proponer soluciones alternativas y a pactar una salida del conflicto siguiendo el modelo ganar-ganar. Fruto del proceso de mediación se reparan los daños, se restablecen las relaciones y se empodera a las personas.

En el caso de que la mediación no logre desencallar el problema, se deriva el conflicto a otras instancias (si se desea ampliar este apartado se pueden mencionar las características de la mediación escolar y sus beneficios).

6º. Formular los objetivos del programa de mediación escolar

Ejemplo: educar en la comprensión y gestión positiva de los conflictos; capacitar un equipo de mediadores y mediadoras; poner al servicio de la comunidad educativa la posibilidad de resolver los conflictos voluntariamente; cultivar la cultura de la paz.

7º. *Definir e idear las acciones que llevaran a cabo para el logro de los objetivos*

Ejemplo: el plan de acción tutorial incorporará una sesión por trimestre para tratar sobre la gestión positiva de los conflictos, dar a conocer el proceso de mediación y apoyar al servicio de mediación; se ofrecerá una charla sobre mediación escolar dirigida a toda la comunidad educativa; se invitará al equipo mediador de otro centro a presentar su experiencia; se seleccionará un grupo de futuros mediadores y mediadoras; se pondrá en marcha un curso-taller de capacitación en mediación; se nombrará una persona coordinadora que dispondrá de recursos para desempeñar su labor; se destinará una sala a para realizar las mediaciones; se difundirá la puesta en marcha del servicio por todos los canales de comunicación del centro; se animará a ir a mediación cuando sea necesario; se lanzarán campañas de denuncia contra las injusticias; se promoverán acciones solidarias; se profundizará en el aprendizaje de la paz positiva.

8º. Clarificar el alcance y los ámbitos de intervención

Ejemplo: la mediación se ofrece a todas aquellas personas de la comunidad educativa que así lo soliciten (o solamente a un sector, o a alguna etapa educativa concreta) y es el primer paso a dar a la hora de solucionar un conflicto. Si las personas enfrentadas no desean mediar pueden manifestarlo al finalizar la primera sesión informativa y seguir por otras vías. Cuando los mediadores advierten que un conflicto es muy grave o entraña peligro para las personas afectadas, deben comunicarlo a la persona que coordina el servicio.

En ciertos conflictos no será posible mediar, puesto que el centro considera más indicado aplicar las sanciones establecidas. Las mediaciones se solicitarán a través del buzón o contactando directamente con los mediadores (se pueden contemplar otros canales), se atenderán con celeridad sin interferir con las clases (detallar momentos y espacios para mediar), se mantendrá la confidencialidad y se guardará memoria de todos los conflictos mediados.

9º. Estructura organizativa, funciones del equipo mediador y recurso

Ejemplo: el equipo de mediación forma parte integrante de los mecanismos de gestión de la convivencia y los conflictos del centro y está vinculado a la jefatura de estudios y a la comisión de convivencia, la persona que coordina el equipo de mediación participa en reuniones periódicas con dichas instancias para intercambiar información y trabajar en común. La coordinación recae en un docente y cuando hay más de una persona coordinadora, la segunda puede pertenecer a otro sector (alumnado, familias, administración, servicios). El equipo de mediación define las tareas de coordinación, entre las cuales: representar al equipo de mediación, encargarse de la elaboración del plan de trabajo y la memoria anual, difundir e impulsar la mediación, prever la formación de los mediadores, recibir las solicitudes de mediación, adjudicar los casos a las distintas parejas de mediadores, ejercer de referente para dudas y consultas de los mediadores, establecer vínculos con otros centros mediadores, participar en encuentros, renovar a los miembros del equipo, mantener la sala de mediación en buenas condiciones, proponer compra de libros para la biblioteca, sugerir actividades para el plan de acción tutorial, entre otras.

Los mediadores y mediadoras se comprometen por un año y pueden renovar a petición propia o, según las necesidades del servicio, tienen que haber superado el curso o taller de formación inicial y realizar las primeras mediaciones con otro mediador más experimentado. Deben estar disponibles para mediar cuando se les requiere o en el horario previsto y mantener la confidencialidad respecto al contenido de sus intervenciones, deben dejar constancia en el formulario de mediación de los conflictos mediados, además, participan en las reuniones del equipo para revisar su actuación, difunden los valores de la mediación y de la cultura de la paz, se implican en diversas acciones del centro y colaboran en aquellas actividades donde se trabaje la convivencia. También asisten a los encuentros de mediadores de su zona y proponen mejoras, entre otras funciones que el mismo equipo puede marcarse.

Los recursos para el buen funcionamiento del servicio de mediación son: un espacio adecuado, tiempo para la persona coordinadora, aula para las reuniones y formación del equipo mediador, material de papelería, dotación económica para participar en encuentros, etc.

10º. Cualificación y reconocimiento de la labor mediadora

Ejemplo: el centro proporciona tres tipos de certificados a las personas que integran el equipo de mediación. El primero reconoce la asistencia al curso o taller de formación y lo obtienen las personas que han participado activamente en el curso y han completado la formación; el segundo reconoce la adquisición de las competencias mediante diferentes procedimientos de evaluación, uno de los cuales consiste en la conducción de un proceso de mediación real o simulado en que otro mediador experimentado asiste como observador; el tercero reconoce la experiencia adquirida por el mediador o mediadora a lo largo de un año de ejercicio. Cada centro, además, puede establecer otros mecanismos de reconocimiento a la labor prestada por los miembros del equipo de mediación.

11º. Balance y prospectiva

Ejemplo: el equipo de mediación presentará a final de curso, una memoria del trabajo realizado que incluirá una síntesis de los casos mediados, su tipología y participantes, así como de las distintas acciones impulsadas. También valoraran su labor, incluyendo los puntos fuertes y débiles detectados y proponiendo las modificaciones necesarias para seguir avanzando en el logro y mantenimiento de una buena convivencia en el centro. Resulta aconsejable incluir la valoración de la mediación en su conjunto (o de un aspecto concreto bajo análisis) por parte de las personas que han asistido a mediación o demás personas del centro (evaluación de 360º). Finalmente, indicaran las previsiones para la renovación de mediadores salientes, así como las condiciones para la continuidad del servicio.

PARTE

III

El aprendiz de mediador

«Eres maestro de lo que has vivido, artesano de lo que estás viviendo y aprendiz de lo que vivirás».

RICHARD BACH

CAPÍTULO

12

Plan de formación

En esta tercera parte del libro pretendemos tan solo dibujar el esqueleto de un plan de capacitación de mediadores y mediadoras, por ello lo hacemos de modo genérico, eso es, marcando el sentido de los elementos que lo configuran y dando algunos ejemplos sobre cómo llevarlo a cabo que, luego, se deben redefinir y perfilar hasta concretar el desarrollo de cada una de las sesiones de trabajo.

Lógicamente, partimos del supuesto de que la persona encargada de impartir el curso o taller domina los conceptos que se han abordado en los dos capítulos precedentes de este texto.

Así pues, comenzaremos presentando los **objetivos** del taller de formación, acto seguido enumeraremos las **competencias** y los **contenidos** a desarrollar, agrupados en módulos, para terminar comentando las **metodologías** de trabajo más apropiadas para este tipo de capacitación.

Existen diversos programas de capacitación de mediadores escolares que, en principio, siguen los mismos presupuestos que la formación en mediación en cualquier ámbito. Aunque en la escuela, se procura recurrir a metodologías y dinámicas más participativas, de modo que los aprendizajes se aproximen al máximo a la realidad del centro y favorezcan lo que se conoce como “*aprender haciendo*”.

Una cuestión a tomar en cuenta es si se trata de la primera vez que se forma en mediación al centro o si ya existe un equipo mediador y el objetivo del curso es renovar y dar nuevo impulso al servicio, con lo cual siempre resulta interesante contar con los mediadores ya experimentados para realizar alguna actividad, dar su testimonio, etc.

Objetivos

En cualquier caso, los *objetivos* del programa deben ser compartidos y consensuados al inicio del curso o taller y cada formador o formadora tiene que adecuarlos atendiendo a las características del centro, a la etapa educativa a la cual se dirige el programa y al perfil de quienes asisten al taller.

OBJETIVOS	
I	Valorar la importancia de disfrutar de un buen clima de convivencia.
II	Desarrollar las competencias socioemocionales.
III	Familiarizarse con los elementos característicos de los conflictos.
IV	Analizar las diversas opciones de respuesta a los conflictos.
V	Comprender los principios del proceso de mediación y su desarrollo.
VI	Desarrollar el propio perfil mediador.
VII	Adquirir las herramientas para conducir un proceso de mediación.
VIII	Rechazar la violencia y promover activamente la cultura de la paz.

Competencias

Ser *competente* significa ser capaz de movilizar todos los recursos de los cuales uno dispone para afrontar con éxito un determinado reto, en este caso un proceso de mediación.

Las competencias de la persona mediadora, que ya hemos tratado en el primer capítulo, van ligadas a su personalidad, a su formación previa, a los nuevos aprendizajes y a la experiencia adquirida mediante la práctica e indican aquello que el mediador o mediadora deben saber hacer.

Naturalmente, existen diversos grados de dominio de cada una de las competencias, por lo que en un nivel de iniciación solamente se introducen las bases, mientras que en niveles de profundización y perfeccionamiento, donde se busca la excelencia, todo se sofistica mucho más.

COMPETENCIAS

- 1** Interiorizar el concepto de mediación, sus principios y características y seguir las fases de desarrollo del proceso en la práctica.
- 2** Acoger a las personas en conflicto y centrarlas en el trabajo a realizar explicando claramente en qué consiste la mediación.
- 3** Exponer las reglas para que el proceso de mediación pueda desarrollarse correctamente y para que las personas que participan sepan en todo momento qué se espera de ellas y qué pueden esperar de los mediadores.
- 4** Explorar y analizar los principales componentes del conflicto para comprender qué ha sucedido, cómo se sienten sus protagonistas y cómo les afecta la situación.
- 5** Enmarcar el conflicto nuevamente en base a los verdaderos intereses que hay en juego y elaborar una agenda con los principales temas que se desea resolver.
- 6** Estimular la creatividad y la cooperación entre las personas en conflicto para que propongan diversas salidas a la situación.
- 7** Resaltar y fomentar la interdependencia positiva, el futuro el común, el reconocimiento y la valoración mutua entre las personas en conflicto.
- 8** Empoderar a los protagonistas del conflicto para que puedan decidir libremente y por consenso la solución que le van a dar al conflicto.
- 9** Trazar un plan de acción realista que exponga claramente los compromisos y las acciones a desarrollar por parte de cada persona.
- 10** Dominar las herramientas propias de la persona mediadora: gestión de las emociones (empatizar, ventilar, regular), comunicación efectiva (escuchar,

parafrasear, clarificar, reformular, resumir), pensamiento alternativo (innovar, imaginar) y generación de consenso (acordar, pactar, revisar).

11 Implicarse activamente en el logro de un clima de convivencia seguro, saludable, inclusivo y justo para todas las personas del centro.

12 Practicar los valores de la cultura de paz, la no-indiferencia activa y la beligerancia positiva.

Contenidos

En general, los *contenidos* que se abordan en un curso o taller de mediación pueden agruparse en módulos bastante amplios. Cada módulo se despliega según el tiempo de duración del curso, la edad de los participantes en el programa y sus conocimientos previos.

Los módulos deben responder a ciertos retos o cuestiones fundamentales en el ámbito de la gestión positiva de los conflictos. Para ello es necesario sumar los conocimientos que tienen las personas que conviven diariamente en el centro junto con los inputs y conocimientos que aporta la persona al cargo de la capacitación de mediadores, lo cual, como veremos, requerirá estrategias metodológicas fundamentalmente participativas.

MÓDULOS		Retos	Contenidos
A	<i>La convivencia pacífica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo nos gustaría estar en el centro? • ¿Qué podemos hacer para lograr un buen clima de convivencia? • ¿Qué significa vivir y convivir en paz? • ¿Cómo nos organizamos para convivir en paz? 	<ul style="list-style-type: none"> – Clima de convivencia – Diversidad e inclusión – Cohesión de grupo – Convivencia pacífica – Valores para la paz – Normas democráticas
B	<i>El proceso de mediación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué necesitamos la mediación? • ¿Qué es y qué características tiene? • ¿Cómo se desarrolla un proceso de mediación? • ¿Cuándo no se puede mediar? 	<ul style="list-style-type: none"> – Concepto de mediación – Principios – Normas – Fases del proceso: ¿qué nos ha pasado?, ¿qué nos interesa?, ¿cómo nos arreglamos? – Límites de la mediación – El caso del acoso escolar
C	<i>Los conflictos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué conflictos tenemos en el centro? • ¿Cómo se define un conflicto? 	<ul style="list-style-type: none"> – Banco de conflictos – Concepto de conflicto – La persona, el problema, el proceso

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué elementos forman parte de un conflicto? • ¿Cómo los arreglamos normalmente? • ¿Qué opciones hay para solucionar un conflicto? 	<ul style="list-style-type: none"> – Las posiciones, los intereses y las necesidades. – Las capas del conflicto – La dinámica del conflicto – Respuestas pasivas, asertivas y agresivas – Estilos de respuesta al conflicto – El entrampamiento
D	<i>Las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se producen enfrentamientos entre las personas? • ¿Qué papel juegan las emociones? • ¿Cómo cuenta cada persona el problema que tiene? 	<ul style="list-style-type: none"> – Los prejuicios – Las percepciones – La interdependencia – Las emociones – Las narraciones
E	<i>El rol y las herramientas de la persona mediadora</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué técnicas utilizan los mediadores? • ¿Qué valores promueven? • ¿Cómo son los mediadores? • ¿Qué es la co-mediación? 	<ul style="list-style-type: none"> – Técnicas para: empatizar, reflejar, parafrasear, clarificar, reformular, resumir, enmarcar, cooperar, imaginar, consensuar, pactar, aplicar, revisar. – Valores: comprensión, empoderamiento, cooperación, justicia – Perfil de la persona mediadora – Características de la co-mediación
F	<i>El servicio de mediación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ponemos en marcha el servicio de mediación en el centro? 	<ul style="list-style-type: none"> – Difusión del servicio de mediación – Organización y funcionamiento del servicio de mediación – Registro de conflictos mediados – Renovación y ampliación del servicio de mediación

Metodologías

La persona formadora debe clarificar los conceptos y aportar recursos y lecturas que contribuyan a la mejor asimilación de la labor que desarrollan los mediadores y mediadoras. Pero además, debe asegurarse de que dichos conceptos son los que guían la práctica de los futuros mediadores.

Al tratarse de una actividad práctica es lógico que el aprendizaje de la mediación se efectúe mediante metodologías y estrategias didácticas que requieran la implicación y participación activa de las personas que van a capacitarse. Algunas de las metodologías más empleadas son las que se describen a continuación.

Dinámicas socioafectivas

Se trata de juegos de simulación con un fuerte componente lúdico donde las personas participantes se implican física, cognitiva, emocional y socialmente. Al finalizar la actividad se reflexiona en común sobre la experiencia y sensaciones vividas, respetando todas las observaciones y sacando unas primeras conclusiones. Luego se transfieren dichas conclusiones a situaciones de la vida real para visualizar opciones de actuar de un modo cada vez más eficiente ante los conflictos.

Role-playing

La dramatización de conflictos, la representación de diferentes finales posibles y la simulación de las fases del proceso de mediación se utilizan para afianzar las diferentes técnicas y el proceso en su conjunto. El *role-playing* permite, pues, ponerse en la piel de la persona mediadora y ensayar antes de pasar a la mediar conflictos reales. Frecuentemente participan cinco personas en la dramatización de proceso: dos mediadores, dos personas enfrentadas y un observador. La tarea de éste último consiste en tomar notas en base a un guión y dar apoyo y *feed-back* a los mediadores al acabar la práctica.

Debate y controversia programada

Las personas que se preparan para mediar provienen de entornos muy distintos por lo que sus puntos de vista sobre los conflictos y la manera de resolverlos suelen ser muy variados y puede que teñidos de prejuicios. Resulta, pues, necesario abrir un espacio de debate acerca de los diversos contenidos. También se pueden plantear dilemas y abordarlos mediante lo que se conoce como controversia programada, cuyo objetivo no es reafirmar o desmentir los propios puntos de vista sino meterse en la piel de quienes piensan distinto para poder escuchar y comprender mejor sus ideas, aceptando e incorporando en un discurso común los elementos donde hay acuerdo para lograr, así, el máximo grado de consenso posible.

Proyectos de trabajo, aprendizaje por tareas, basado en problemas o aprendizaje-servicio y grupos cooperativos

La implementación de la mediación en centro se puede enfocar como una proyecto de trabajo, como una tarea a desarrollar, un problema a afrontar o un servicio a la comunidad.

Aun tratándose de metodologías con requisitos bien específicos tienen en común que es el grupo quien toma el liderazgo, comparte los conocimientos previos, se fija sus propios objetivos, formula las preguntas a responder, distribuye las tareas de recogida y filtraje de la información y va construyendo poco a poco el proyecto de mediación que funcionará en el centro.

Diálogos apreciativos

Las metodologías apreciativas hacen aflorar la inteligencia colectiva y el potencial del grupo para diseñar, a partir de ahí, la manera de alcanzar su “sueño”. Se pretende sumar fuerzas para conseguir objetivos que tal vez parecían inalcanzables.

Design thinking

Esta metodología proveniente del campo del diseño y busca generar innovación en cualquier campo, tiene un trasfondo lúdico y suele utilizar un estilo comunicativo muy visual (fotos, mapas, notas adhesivas, colores) para presentar las ideas de forma extraordinariamente sintética y, al mismo tiempo, causar impacto.

Se caracteriza por la búsqueda de empatía, el trabajo en equipo (cuanto más diverso mejor) y la generación de “prototipos” o proyectos que se testean para identificar aciertos y fallos e introducir ajustes y mejoras. Se suele desarrollar en entornos confortables e inspiradores donde se supera el miedo al error y fluyen la empatía, el optimismo, la inventiva y la curiosidad.

Gamificación (ludificación)

En el ámbito de la cultura de paz y de la gestión positiva de los conflictos se han diseñado actividades de aprendizaje basadas en la mecánica de los juegos, con sus reglas, narrativa, personajes, recompensas, niveles de dificultad, etc., que motivan a las personas a participar y superar los retos propuestos colaborando, consiguiendo información o mediante determinados comportamientos hasta conseguir el objetivo o meta que plantea el juego.

Entorno virtual

El apoyo de las tecnologías de la información, bien sea en forma de grupo de *Whatsapp*, de *Blog*, *Site*, *Moodle* o cualquier otro programa, permite poner al alcance de los mediadores y mediadoras mucho material, enlazar con otras entidades, colgar vídeos

y tutoriales, mandar convocatorias, entregar tareas y ampliar el entorno de aprendizaje con suma facilidad. Tiene la ventaja, además, de favorecer el mantenimiento del programa en años posteriores y de servir de memoria de todo el trabajo que se va llevando a cabo.

Actividades de aprendizaje y puesta en práctica

Para asegurar el buen desarrollo competencial de los futuros mediadores y mediadoras tan importante es familiarizarles con la cultura de paz y sus valores, como garantizar un buen dominio de las técnicas imprescindibles para conducir un proceso de mediación. Pero con la capacitación no hay suficiente: se necesita el compromiso de cada persona para trabajar activamente por el bienestar en el centro.

Presentamos a continuación el diseño de un taller, a modo de sugerencia, para que quien se encargue de la formación tenga un punto de partida, es decir, una orientación de donde sacar ideas para configurar su propio plan de acción.

El taller está estructurado en 10 sesiones de trabajo. A través de ellas se van dando los pasos necesarios para completar la formación de los futuros mediadores. En todas las sesiones se especifican: *objetivos, competencias, contenidos, actividades y cierre de la sesión*. Estas son las 10 sesiones:

- 1.^º Demos la bienvenida.
- 2.^º Vivamos y convivamos en paz.
- 3.^º Conozcamos la mediación.
- 4.^º Comprendamos los conflictos.
- 5.^º Comprendamos a las personas.
- 6.^º Comprendamos a los mediadores y a las mediadoras.
- 7.^º ¿Qué nos ha pasado?
- 8.^º ¿Qué nos interesa?
- 9.^º ¿Cómo nos arreglamos?
- 10.^º Inauguremos el servicio de mediación.

1^a Sesión: DEMOS LA BIENVENIDA

Objetivos:

Valorar la importancia de disfrutar de un buen clima de convivencia.

Competencias:

- Implicarse activamente en el logro de un clima de convivencia seguro, saludable, inclusivo y justo para todas las personas del centro.

Contenidos:

- ¿Cómo nos gustaría estar en el centro? Clima de convivencia.
- ¿Qué podemos hacer para lograr un buen clima de convivencia? Diversidad e inclusión. Cohesión de grupo.

Actividades:

➤ *Presentación de la persona formadora y de cada uno de los futuros mediadores:* dinámica socioafectiva para memorizar nombres, darnos a conocer y conocer a los demás. En rondas sucesivas decimos:

- 1) nombre
- 2) comida favorita
- 3) color preferido
- 4) algo original, curioso o que nadie sospecharía
- 5) número de hermanos y hermanas
- 7) una cosa que no soporto
- 6) motivos por querer formar parte del equipo de mediación, etc.

El formador puede formular preguntas al acabar la ronda para mantener la atención: ¿quién tiene el amarillo como color preferido?, ¿cuál es la comida que más le gusta a Nuria?, etc. Se observa que todas las personas somos distintas y eso es lo que nos hace ser tan interesantes y valiosas.

➤ *Introducción al curso-taller de mediación:* calendario, horario, sala, cuestiones organizativas, etc.; oralmente o mediante un cartel informativo que puede colgarse en las carteleras del centro a la vista de todos. Si se forma un grupo de Whatsapp se pueden recordar las sesiones y mantener la comunicación entre los mediadores y mediadoras. También se puede crear un Blog, Site, Web, Moodle o cualquier otro entorno virtual donde ir colgando todos los materiales, poner enlaces, fotos de las sesiones, etc.

- Expectativas y objetivos de la formación:* pedimos que en parejas escriban tres cosas
- qué les gustaría que sucediesen en el curso o esperan del mismo. Se efectúa una puesta en común sin repetir ideas y comentamos las respuestas que, naturalmente tendremos en cuenta a la hora de preparar las sesiones.
- *Diversidad, inclusión y clima de convivencia:* se introducen los conceptos de diversidad e inclusión alrededor de los cuales girará esta sesión. Es muy importante no confundir diversidad con características distintas de las que se consideran “normales” o con carencias y comprender que la inclusión se logra cuando se eliminan las barreras que le impiden a alguien progresar.

Luego se explica la metodología del World-Cafe y se organizan seis grupos con una persona fija que resume y toma notas, mientras que las demás se van mezclando y rotando cada 5 minutos.

Cada grupo tiene un cartel con una frase inacabada para responder a la pregunta “¿cómo nos gustaría estar en el centro?”. Por ejemplo: 1) Las familias estarían mejor si... 2) Los docentes estarían mejor si... 3) Los chicos y chicas estarían mejor si... 4) Los espacios serían más cómodos y agradables si... 5) Las clases mejorarían si.... 6) En el centro se trabajaría mejor si... Se reparten papeles adhesivos por las mesas y se exponen junto con los carteles. Se sacan fotografías o se guardan las respuestas fruto de la inteligencia colectiva del grupo y reflejo de su sentir acerca del clima de convivencia.

- *La cohesión de grupo: fases y dinámicas.* Se explica que la buena convivencia se logra trabajando para crear grupos inclusivos y cohesionados donde todas las personas, sean como sean, se sienten bienvenidas. Se indican las fases de creación de grupo: presentación, conocimiento, afirmación, confianza, comunicación, cooperación y elaboración de conflictos y se dedica el resto de la sesión a realizar dinámicas para crear un buen ambiente, generar confianza entre los futuros mediadores y mediadoras y darles recursos para ser agentes de acogida en el centro.

Cierre de la sesión:

¿Qué nos llevamos de esta sesión? Otra vez en parejas, se pide que piensen tres cosas que consideran interesantes o significativas de esta sesión. La persona formadora aprovecha la puesta en común para recapitular el trabajo desarrollado.

Puede, además, dar una tarea de lectura, pequeña práctica o encargo para realizar durante la semana.

2^a Sesión: VIVAMOS Y CONVIVAMOS EN PAZ

Objetivos:

Rechazar la violencia y promover activamente la cultura de la paz.

Competencias:

- Practicar los valores de la cultura de paz, la no-indiferencia activa y la beligerancia positiva.

Contenidos:

- ¿Qué significa vivir y convivir en paz? Valores para la paz. Convivencia pacífica.
- ¿Cómo nos organizamos para convivir en paz? Normas democráticas.

Actividades:

- *Armonía interior*: se comienza la sesión con una actividad que ayude a conectar a cada persona con su mundo interior, puede ser una actividad de relajación, de visualización, *mindfulness* o similar. Se puede ambientar la sesión con velas, aromas, música, objetos... para crear un ambiente sereno, relajado y de bienestar.
- *Valores para la paz*: se aprovecha el clima creado para trabajar los valores de la paz. La UNESCO propone nada más y nada menos que 42: amabilidad, amistad, amor a la naturaleza, amor a lo nuestro, amor al esfuerzo y al trabajo conjunto, amor filial, amor y comprensión, autocontrol, autoestima, bondad, colectivismo, compasión, confianza en sí mismo, confianza mutua, cooperación y ayuda mutua, creatividad, curiosidad, democracia, flexibilidad, generosidad, gratitud, honestidad, independencia, justicia, laboriosidad, libertad, obediencia, paciencia, perseverancia, persistencia, resiliencia o tolerancia a la frustración, respeto a la diversidad, respeto a lo ajeno, respeto al bien común, responsabilidad, sensibilidad, sinceridad, solidaridad, tolerancia, valentía, veracidad.

Una opción podría ser construir un árbol y pegarle cada valor como una hoja, con el nombre del valor por delante y su significado por detrás. Aunque cualquier otra propuesta plástica sería igualmente interesante.

Finalmente, se comenta la importancia de poner estos valores en práctica en el día a día y se estimula a hacerlo, por ejemplo, apadrinando uno de ellos y aprovechando para usarlo como guía del propio quehacer en el centro.

- *La paz positiva y su construcción*: se explica que hay muchos tipos de paz, la harmonía interior es solamente uno de ellos. La paz positiva, por ejemplo, es una paz activa e imperfecta, consistente en no quedarse impasible ante las injusticias y el sufrimiento de las demás personas. Al mismo tiempo, prohíbe terminantemente utilizar la fuerza con la excusa de acabar con la violencia. Se buscan ejemplos de injusticias en el planeta, pero también a nuestro alrededor, ya que es en el entorno próximo donde actuarán como mediadores.
- *Luego se forman diez grupos para pensar diez normas que podrían funcionar en el centro*. Cada grupo debe partir de un problema, formular un objetivo y, finalmente,

crear una norma. Para que las normas sean democráticas de verdad deben ser aceptadas por todo el mundo, por lo que si se desea se pueden trasladar a la comisión de convivencia o a las tutorías.

También conviene remarcar que el respeto a las normas es cosa de todos, porque callar y cruzarse de brazos ante una injusticia es apoyar a quienes abusan de los demás.

Cierre de la sesión:

Cada persona escribe en formato *tweet* (280 caracteres) una impresión, reflexión o comentario sobre la sesión. La formadora sintetiza el trabajo y recomienda el visionado de algún documental relacionado con la paz, o quizás la lectura de una noticia de actualidad.

3^a Sesión: CONOZCAMOS LA MEDIACIÓN

Objetivos:

Comprender los principios del proceso de mediación y su desarrollo.

Competencias:

- Interiorizar el concepto de mediación, sus principios y características y seguir las fases de desarrollo del proceso en la práctica.

Contenidos:

- ¿Para qué necesitamos la mediación? Concepto de mediación.
- ¿Qué es y qué características tiene? Principios. Normas.
- ¿Cómo se desarrolla un proceso de mediación? Fases del proceso: ¿qué nos ha pasado?, ¿qué nos interesa?, ¿cómo nos arreglamos?
- ¿Cuándo no se puede mediar? Límites de la mediación. El caso del acoso escolar.

Actividades:

➤ *Lluvia de palabras*: se pide a los participantes en el taller que digan una palabra que asocian con la mediación (diálogo, solución, voluntaria, conflicto, mediador, arreglar, confidencial, etc.). Otra opción es tener las palabras impresas en tarjetas y repartirlas. Se utilizan las palabras para clasificarlas entre todos y todas en tres (o cuatro) columnas: 1) palabras que nos dicen qué es la mediación; 2) palabras que nos dicen qué principios y normas tiene la mediación; 3) palabras que nos dicen qué hacen los mediadores; y 4) palabras que, en realidad, no pertenecen al ámbito de la

mediación (si se da el caso). Se formula una definición de mediación y se hace hincapié en sus principios y normas (esta información se puede extraer de distintos apartados de este mismo libro). Para acabar, se propone que en grupos se represente una escultura de mediación (se fotografía) o una micro *flashmob*, sketch, etc., que debe llevar un título que, luego, cada grupo comenta.

- *Fases del proceso:* ¿qué nos ha pasado?, ¿qué nos interesa?, ¿cómo nos arreglamos? Se entrega una copia de “El proceso de mediación en tres pasos” (capítulo 1) y se explican aclarando los conceptos básicos, pero sin entrar al detalle en todos los aspectos del proceso. Se visualiza una mediación bien sea grabada (a partir de ejemplos existentes en la red o propia), leída (a partir del desarrollo de algún caso concreto) o improvisada en directo (a partir de un caso que propone la persona formadora, e invitando a dos participantes en el curso a que representen a las personas enfrentadas).
- *Antes, durante y después, o nunca:* para que se entienda cuándo es apropiado el uso de la mediación y cuándo no lo es, se ponen ejemplos de situaciones para que, por grupos, se decida qué pueden hacer los mediadores. Cuanto más parecidos sean los ejemplos a los conflictos que realmente suceden en el centro mucho mejor. Después de que cada grupo comparta los casos que ha estudiado, se puede dar pie a plantear otras situaciones diferentes que se debatirán conjuntamente.
 - *Caso 1:* Lola y Paula forman parte del mismo grupo de trabajo cooperativo. Pelean todo el rato porque ninguna acepta las ideas de la otra. El grupo no avanza.

Respuesta: la mediación, en este caso, actúa preventivamente antes de que la situación se agrave. Aunque no han incumplido ninguna norma, ni se han insultado o atacado de otro modo está claro que tienen un problema.

- *Caso 2:* Marcos y Paco se han insultado y agredido. Por suerte solo han sido unos empujones, ya que un profesor les ha separado y mandado a mediación.

Respuesta: la mediación, aquí, actúa en un conflicto abierto. Los insultos y agresiones no se toleran, por lo que si el caso no se resuelve de común acuerdo es posible que el centro aplique alguna medida disciplinaria.

- *Caso 3:* Roxana, de primer curso, se junta con los colegas de su primo de 4º que solo piensan en dejar el centro. Se rumorea que pertenecen a una banda y que alguno de ellos está “fichado” por la policía por ataques racistas. Roxana se mete continuamente con Fátima porque lleva pañuelo y ha pasado de los insultos a las humillaciones y a los golpes, hasta que hoy la ha acorralado en el baño y amenazado con una navaja pequeña. Fátima está aterrorizada, acaba de llegar a este país y no comprende nada.

Respuesta: la mediación, en esta situación, puede ser desaconsejable para resolver el problema. Por un lado, se observa un gran desequilibrio de poder y,

por el otro, el centro tiene unas normas muy claras respecto a las armas. Además, quiere lanzar un mensaje muy claro en contra de las bandas y del racismo, con lo que considera más adecuada la apertura de un expediente a Roxana y su expulsión temporal del centro. Pero, ¿qué sucederá en el centro mientras tanto?, ¿y cuando Roxana vuelva, cómo se sentirá Fátima?, ¿la expulsión ha resuelto el problema? La mediación tiene mucho que hacer después del conflicto: Roxana está estigmatizada y Fátima está muy asustada, con lo que merece la pena pactar cómo van a estar en el centro de ahora en adelante.

- *Caso 4:* Alberto es un chico muy delgado con un tono de piel amarillento. Leonor lo encuentra muy gracioso y le llama “moco”, le gasta todo tipo de bromas, siendo una de las más populares tirarle su pañuelo a la cara después de sonarse. Ahora mucha más gente hace lo mismo y Alberto se pasa el día recogiendo *kleenex* y llorando de impotencia. Su indefensión no ha hecho sino aumentar su suplicio: ahora, en lugar de sonarse, le pegan los mocos en la ropa, la mochila, la silla... Alberto ha comenzado a faltar a clase y cuando el tutor pregunta por él Leonor responde que debe estar acatarrado, lo cual provoca las risas de todo el grupo.

Respuesta: esta “broma” es un caso claro de acoso o *bullying*, ya que reiteradamente y con mala intención se agrede y humilla a una persona que no está en condición de defenderse. Cuando este tipo de situaciones se descubren a tiempo es muy posible mediar, porque la mediación da voz a la víctima y la empodera, al mismo tiempo fomenta la empatía y la interdependencia en el agresor. Sin embargo, cuando el problema lleva largo tiempo sucediendo ocasiona que la víctima piense que lo merece, niegue lo que pasa y esté paralizada, es decir, sin capacidad para participar activamente en la solución de conflicto. Por parte del agresor, la falta de empatía le impide ver el daño que causa, por lo que niega el problema. Además, todo el grupo clase está implicado, con lo cual una mediación, en caso de intentarse, requeriría de mediadores muy capaces y expertos y no bastaría para resolver el tema.

- *Caso 5:* Pili y Yamir han chocado en la escalera y ello ha sido suficiente para desatar todo tipo de insultos e improperios. Una profesora que ya había comenzado la clase ha tenido que salir y amonestarles porque ya está harta de que cada cambio de clase se produzcan incidentes. Hoy son los terceros que manda a mediación por lo mismo. El centro es antiguo, se ha quedado pequeño para la matrícula que tiene y la escalera es muy estrecha. Los chicos y chicas van sin mirar y saltando los escalones de tres en tres ya que si entran tarde en clase reciben un castigo.

Respuesta: este caso se puede mediar perfectamente, pero arreglar el problema entre Pili y Yamir no parece que sea la solución a lo que sucede en la escalera. Cuando el equipo de mediación detecta un conflicto generalizado tiene que analizarlo en una sesión conjunta de mediadores y proponer soluciones

alternativas que luego pasan a la dirección del centro para que pueda tenerlas en consideración: rutas alternativas, margen de tiempo para el cambio de clase, líneas de subida y de bajada claras, observadores de la convivencia ayudando hasta que se normalice el tráfico, sensibilización sobre cómo circular por el centro en tutorías, etc.

Cierre de la sesión:

Se revisa la sesión preguntando: ¿quién sabría definir qué es la mediación?, ¿quién podría enumerar los tres pasos del proceso de mediación?, ¿quién podría señalar algún límite a la hora de mediar? Como tarea para la semana, se puede pedir a cada participante en el taller que observe la convivencia y tome nota de algunos conflictos manteniendo en el anonimato a sus protagonistas.

4^a Sesión: COMPRENDAMOS LOS CONFLICTOS

Objetivos:

Familiarizarse con los elementos característicos de los conflictos.

Analizar las diversas opciones de respuesta a los conflictos.

Competencias:

- Explorar y analizar los principales componentes del conflicto para comprender qué ha sucedido, cómo se sienten sus protagonistas y cómo les afecta la situación.

Contenidos:

- ¿Qué conflictos tenemos en el centro? Banco de conflictos.
- ¿Cómo se define un conflicto? Concepto de conflicto.
- ¿Qué elementos forman parte de un conflicto? La persona, el problema y el proceso. Las posiciones, los intereses y las necesidades. Las capas del conflicto. La dinámica del conflicto.
- ¿Cómo los arreglamos normalmente? Respuestas pasivas, asertivas y agresivas.
- ¿Qué opciones hay para solucionar un conflicto? Estilos de respuesta al conflicto. El entrampamiento.

Actividades:

- *Banco de conflictos:* En grupos de cinco se comentan los conflictos observados y se elige uno de ellos (mejor si tiene dos partes claramente enfrentadas). Se le pone un título divertido, original o sorprendente (necesario para tomar distancia y poderlo ver de una manera nueva). Entonces, se pide a cada grupo que identifique a los

protagonistas del conflicto, que les invente un nombre y que, poniéndose en su lugar, expliquen cómo ven lo que pasa, cómo se sienten, cómo les afecta la situación, qué necesitan para arreglar el problema. A continuación, se vuelve a escribir el conflicto contando su historia, cómo se inicia, qué lo agrava, qué daños se identifican, cómo son sus relaciones y la implicación de otros actores. Finalmente, deben escribir cómo piensan que acabará. Otra posibilidad es que la persona formadora aporte los conflictos para trabajar en esta sesión.

- *Los burros:* Mostramos o proyectamos la imagen en que dos burros unidos por una soga luchan por alcanzar sus respectivos montones de heno para explicar qué es un conflicto (pero no mostramos la solución): percepción de incompatibilidad de intereses entre personas o grupos interdependientes. Se pide a cada grupo que exponga el problema trabajando en la actividad anterior (banco de conflictos), en la rueda siguiente deben comentar quienes son los protagonistas y en la tercera cuál ha sido el proceso seguido por el conflicto, eso es, su historia. Así se identifican claramente el problema o elemento sustantivo, la persona o elemento subjetivo y el proceso o elemento relacional, cuyo análisis es importante para la comprensión de cualquier conflicto.
- *Dame la razón, dame lo que de verdad me interesa, dame lo que necesito:* Se explica que se suele comparar al conflicto con un iceberg, porque solamente sobresale una pequeña parte del mismo. El trabajo del mediador es hacer aflorar la parte sumergida, que es la más importante cuando se busca una verdadera solución. Para ello, conviene distinguir entre posiciones (lo que exige la persona, aquello que reclama, supuestos derechos, argumentos de defensa o ataque, etc.), intereses (aquellos que de verdad importa, lo que hay en juego) y necesidades (se debe cooperar para obtener los recursos necesarios para satisfacerlas). Pues bien, el mediador tiene que lograr que las personas pasen de posiciones a intereses, porque con las verdaderas necesidades no se negocia. Se retoman los conflictos y se intenta ver cuáles son las posiciones y cuáles los intereses reales.

Luego se explica que los conflictos pueden tener varias capas: sustantiva (algo que quieren las dos partes), relacional (celos, envidia, rechazo, etc.), subestructura (aquellos que la cultura del centro promueve) y estructura (aquellos que impera en el entorno social).

Un ejemplo sería: dos chicos discuten porque les gustan equipos de fútbol diferentes, quieren a la misma chica y compiten por sacar las mejores notas, de manera que la suma de conflictos sustantivos acaba generando una mala relación. A partir de ese momento todo aquello que dice o hace uno molesta al otro. Si, además, el centro pone como ejemplo de buen estudiante a uno de ellos (tal vez porque tiene dificultades económicas por ser inmigrante), le da oportunidades de representar al centro en concursos, debates y demás actividades, ello favorecerá que ese chico se sienta con derecho de machacar al otro. La capa más externa que podría estar

representada por el resto de familias y por el entorno social más amplio puede que piense que es una injusticia gastar los recursos que necesitan los chicos de aquí en los que vienen de otra cultura, de modo que el conflicto también se alimenta desde fuera. Otro elemento a tomar en cuenta es la dinámica del conflicto: escalada, estancamiento y desescalada.

Ahora, cada grupo debe dibujar una escalera marcando aquellos hechos (ataques) que han hecho que el conflicto que están analizando crezca. También pueden valorar si se ha estancado (no hay ni ataques ni relación entre las partes) o si ha comenzado a desescalar (se han producido intentos de interrumpir las hostilidades y se han dado pruebas de buena voluntad). Se remarca que cuanto antes se interviene en un conflicto más fácil resulta encontrarle una buena solución, por eso la mediación es, también, preventiva. En cambio, para poder aplicar sanciones el conflicto tiene que haber alcanzado cierto grado de gravedad.

➤ *Atacar, huir o cooperar:* Se pide a tres personas que salgan de la sala, las demás se levantan y forman un círculo cerrado para impedir que nadie penetre en su interior. A las personas de afuera se les dice que dentro hay un tesoro custodiado por una muralla de fieros dragones y que tienen que traspasarla para conseguirlo. Entran por turnos y solamente la persona que atina a pedir muy amablemente a los dragones que la dejen pasar lo logra. Se explica que hay personas que cuando las “provocan” responden agrediendo o contraatacando, con lo cual perpetúan la violencia. Otras, en cambio, no hacen nada, sufren y callan y esperan que los problemas se resuelvan solos, con lo cual permiten que la violencia triunfe. Pero existe una tercera vía, mucho más propia del ser humano, que es el diálogo: ante las dificultades se debe hablar, hablar y hablar. Se buscan ejemplos reales de estas tres opciones.

➤ *Yo gano-tú ganas:* En mediación se trabaja para que ambas partes salgan ganando, es decir, puedan satisfacer sus intereses (asertividad) y ayuden a que el otro también consiga lo que de verdad le importa (cooperación), ya que esta es la manera más efectiva y constructiva de zanjar la cuestión. La persona formadora muestra el final de la imagen de los burros, donde se sientan cara a cara para dialogar y luego van juntos a comer un montón de heno y después se comen el otro (ganar-ganar). Se explican los cinco estilos clásicos de respuesta a un conflicto: competición (yo gano y tú pierdes), colaboración (yo gano y tú ganas), compromiso (miniganar y miniperder), acomodación (yo pierdo y tú ganas) y evasión (yo pierdo y tú pierdes).

Ninguna de estas respuestas es mejor que la otra, todo depende de la situación, lo que sí que cuenta es tener la capacidad de elegir cómo se quiere actuar. Acto seguido cada grupo vuelve a analizar el conflicto y plantean cinco salidas posibles, una por estilo de respuesta.

➤ *Bajar del burro:* Se explica que en ocasiones las personas están entrampadas en un conflicto; como no quieren “bajarse del burro” invierten tiempo y energías en perjudicar a la otra parte sin darse cuenta de que de este modo también se perjudican a sí mismas. Por ejemplo: este sábado tus padres quieren que estudies y tu quieres ir

a la fiesta de cumpleaños de un amigo, les dices que si no te dejan ir no estudiarás ni el sábado ni nunca y ellos te responden que, entonces, tampoco vas a salir nunca. Al llegar el sábado te sientas a jugar con el móvil en el sofá para que queden bien claras tus intenciones y tus padres aprovechan para esconderte todos tus zapatos. Cuando te dispones a dar un paseo con el perro te das cuenta de que tus padres van tan en serio como tú, etc.; es una situación sin salida, que solo puede agravarse perjudicando a todo el mundo, porque nadie logra lo que pretende.

El reto de los mediadores es desencallar este tipo de situaciones, una de las estrategias más utilizadas es pedir pruebas de buena voluntad. En un caso como el anterior, el chico podría estudiar la mitad del temario, ir luego a la fiesta y acabar el temario al día siguiente. O podría ir a la fiesta un rato para acostarse a una hora prudente. O podría levantarse muy temprano para avanzar en el estudio e ir tranquilo a la fiesta. O podría invitar a algún compañero a pasar el fin de semana para trabajar y divertirse juntos.

Cierre de la sesión:

Se recuerda que en esta sesión se han tratado los elementos esenciales para comprender bien qué son y cómo se desarrollan los conflictos. Para valorar la sesión se pide a cada persona que prepare un sándwich: comentario positivo crítica constructiva y sugerencias de mejora comentario positivo. Como tarea práctica, se encarga la observación de situaciones de entrampamiento a su alrededor. Otra opción sería dibujar viñetas en donde se representa un conflicto y tres finales distintos (ataque, huida, cooperación).

5^a Sesión: COMPRENDAMOS A LAS PERSONAS

Objetivos:

Familiarizarse con los elementos característicos de los conflictos.

Competencias:

- Explorar y analizar los principales componentes del conflicto para comprender qué ha sucedido, cómo se sienten sus protagonistas y cómo les afecta la situación.

Contenidos:

- ¿Por qué se producen enfrentamientos entre las personas? Los prejuicios. Las percepciones. La interdependencia.
- ¿Qué papel juegan las emociones? Las emociones.
- ¿Cómo cuenta cada persona el problema que tiene? Las narraciones.

Actividades:

- *¿Quién es quién?*: Se muestran en pantalla, o mediante tarjetas, caras de distintas personas. Se trata de descubrir y argumentar quién: tiene tres hijos, es doctor, compite en carreras de coches, trabaja en una peluquería, le gustan los gatos... (se procura sorprender). Cada grupo decide quién es quién y dicen los motivos que les llevan a tal conclusión. Se da la respuesta verdadera y, lo mismo si acertaron que si no, se explica que a la hora de opinar sobre alguien nos solemos basar en prejuicios: en ideas que nos hacemos de una persona aún sin conocerla y que condicionan nuestras relaciones con ella. A veces los prejuicios son fruto de generalizaciones: los jóvenes son unos vagos, las rubias son tontas, el doctor y la enfermera (cuando son una doctora y un enfermero), etc.
- *A continuación, en una tarjeta, cada persona escribe algo de sí misma* sorprendente, inesperado o desconocido. Se mezclan las tarjetas y se ponen boca abajo, se levantan una a una y se trata de descubrir a qué persona del grupo corresponde. Si hay tiempo, se narra la conocida historia en que una mujer entra en un buffet libre y se sirve un plato de sopa. Al sentarse a la mesa se da cuenta de que no tiene cuchara, se levanta a buscarla y su regreso ve que un hombre pobemente vestido se está tomando su sopa. Absolutamente indignada ante tal desfachatez y dispuesta a plantar cara, se sienta a su lado y mete la cuchara en el plato ¡pues no faltaría más!, así hasta que ambos terminan la sopa. El señor se levanta para marcharse despidiéndose muy educadamente de ella y dedicándole una amplia sonrisa, lo cual la enfurece todavía más. Entonces se da cuenta de que no tiene su bolso y echa a correr tras el hombre gritando ¡al ladrón! al tiempo que descubre su plato frío y sus pertenencias un par de mesas más adelante.
- Se concluye valorando que todas las personas tienen una combinación única de características y que opinar sin conocer origina prejuicios. Muchas veces, las personas que acuden a mediación vienen cargadas de prejuicios y desconocimiento mutuo.
- *Veo, veo, ¿qué ves?*: A la hora de explicar qué son las percepciones o puntos de vista subjetivos que, sobre una misma situación, tienen las personas, se puede hacer comentando una película (para unos muy buena, para otros muy mala) o viendo imágenes de ilusiones ópticas en que hay varias interpretaciones posibles, o el test de la bailarina que gira sin cesar (para unos en el sentido de las agujas del reloj y para otros en contra), o pidiendo a tres personas que salgan de la sala y proyectando una imagen para que una detrás de otra expliquen qué ven. Todo el mundo se da cuenta de que ante una misma situación hay puntos de vista o percepciones distintas y todos pueden tener su parte de razón. A los mediadores les interesa captar el punto de vista de cada persona para poder avanzar desde allí.
- *Cuando lo que uno hace afecta al otro y viceversa significa que hay interdependencia*: Entre todos, se dan ejemplos de interdependencia: padres e hijos, docentes y estudiantes, jefes y trabajadores, etc. No se suele emplear la mediación

cuando las personas que tienen un conflicto no tienen ni relaciones ni intereses comunes.

- *El dado de las emociones:* Se prepara un dado gigante o varios medianos según se haga la actividad en gran grupo o en distintos grupos. En las caras pone: me da miedo..., me encanta..., me tristece..., me da rabia..., me sorprende..., y me alegra... Se trata de tirar el dado y completar la frase, así se observa que las emociones son subjetivas y que a cada cual le gustan y disgustan cosas muy diferentes. Por ejemplo: un perro viene hacia ti y te toca con la pata, ¿qué sientes? La respuesta puede ser miedo de que me muerda, me encanta jugar con él, me tristece porque hace poco murió el mío, me da rabia porque me ensucia, me sorprende porque no me conoce de nada, me alegra porque así puedo iniciar una conversación con su dueña.

En mediación se pregunta a cada persona por cómo se siente para que pueda ventilar sus emociones y nunca se la juzga o critica por su manera de vivir la situación.

- *Cuéntame tu cuento:* Se recuperan los conflictos de la sesión anterior y se pide que dos personas de cada grupo asuman el rol de las partes enfrentadas. Por turnos, se sientan en una silla en el centro de la sala y todo el mundo les formula preguntas que deben responder metiéndose en la piel de la persona que representan. Cuando una persona acaba su narración se invita a un futuro mediador o mediadora a que repita la historia, insistiendo en que el trabajo de la persona mediadora consiste en demostrar su capacidad de escucha sin tomar partido por nadie.

Cierre de la sesión:

Se cuelga un papel en la pared para trazar la línea del tiempo de esta sesión. Voluntariamente, una persona escribe con rotulador en el papel una frase breve (o incluso una sola palabra) sobre el inicio de la sesión. Luego, otra, escribe la actividad o trabajo que le siguió y así hasta recordarlo todo. La tarea de la semana podría consistir en recopilar puntos de vista distintos sobre un mismo hecho a partir de noticias de prensa o en alguna lectura.

6^a Sesión: COMPRENDAMOS A LOS MEDIADORES Y A LAS MEDIADORAS

Objetivos:

Desarrollar el propio perfil mediador.

Adquirir las herramientas para conducir un proceso de mediación.

Competencias:

- Dominar las herramientas propias de la persona mediadora: gestión de las emociones

(empatizar, ventilar, regular), comunicación efectiva (escuchar, parafrasear, clarificar, reformular, resumir), pensamiento alternativo (innovar, imaginar) y generación de consenso (acordar, pactar, revisar).

Contenidos:

- ¿Qué técnicas utilizan los mediadores? Empatizar, reflejar, parafrasear, clarificar, resumir, reformular, enmarcar, cooperar, imaginar, consensuar, pactar, aplicar, revisar.
- ¿Qué valores promueven? Comprensión, empoderamiento, cooperación, justicia.
- ¿Cómo son los mediadores? Perfil de la persona mediadora.
- ¿Qué es la co-mediación? Características de la co-mediación.

Actividades:

- *Mostrar empatía*: Voluntariamente, alguien cuenta una situación que le preocupa, le tristeza, le enfurece... y el resto del grupo le muestra empatía. Se trata de escuchar atentamente a esa persona, de repetir alguna de sus palabras y de conectar emocionalmente con ella. Pero hay que tener cuidado de no juzgar evitando a toda costa mostrar antipatía (no me gusta lo que dice) o simpatía (me gusta lo que dice). La persona mediadora se limita a mostrar comprensión e interés por aquello que las partes cuentan, de este modo ayuda a que se sientan acogidas.
- *Reflejar las emociones*: Al principio de la mediación se pregunta a las personas cómo se sienten, para que puedan ventilar sus emociones. Aquí, la técnica que usan los mediadores consiste en hacer de espejo poniendo nombre a las emociones que captan: veo que te sientes frustrada, parece que te indigna lo sucedido, diría que ahora desconfías, etc. Como las emociones se captan sobre todo por los componentes visual (gestos, expresiones, posición corporal) y oral (tono de voz, respiración, volumen) del lenguaje, incluso más que a través de las palabras, se puede practicar el reconocimiento de emociones a través de la mimética. Una persona piensa una emoción y la representa ante las demás que deben ponerle nombre.
- *Parafrasear los mensajes*: Otra vez salen voluntarios y explican un conflicto real o imaginario de manera breve. Esta vez, se trata de practicar el parafraseo subrayando tres aspectos a la hora de hacer la devolución del mensaje: primero, se ponen las palabras en boca de quien habla; segundo, se "limpia" el lenguaje recurriendo a la descripción de los hechos a base de un lenguaje claro y preciso, libre de calificaciones; y, tercero, el mediador pregunta si lo ha entendido bien. La fórmula sería: "si lo entiendo bien, dices que lo que sucedió es... ¿correcto?". Este patrón puede ir variando: por lo que parece, según tu punto de vista, por lo que cuentas... y ¿no es así? ¿verdad? ¿lo entendí bien? Con el parafraseo logramos captar la percepción del conflicto que tiene cada parte, que ambas se sientan escuchadas y que se escuchen entre ellas (sin gritos, insultos, acusaciones).

➤ *Clarificar los puntos de vista:* Ahora se trata de analizar el conflicto para poder pasar de posiciones (aquel que se exige) a intereses (aquel que de verdad importa) y captar cuál es el verdadero fondo del conflicto. A tal efecto, la persona mediadora formula preguntas abiertas del estilo: ¿podrías precisar más este aspecto?, cuando dices eso ¿a qué te refieres exactamente?, para que yo lo entienda bien ¿me describirías qué pasó cuando...?, ¿me podrías contar más sobre...? A la hora de responder, se pide que procuren hablar en primera persona de manera asertiva, así se evitan acusaciones y ataques inútiles y el mensaje se centra en uno mismo: “yo, cuando... me siento... y me gustaría...”. Para practicar la clarificación y la asertividad funcionan muy bien las historietas tipo acertijo, del estilo: “un señor vive en el ático y siempre baja en el ascensor y sube por las escaleras, excepto en los días de lluvia que sube y baja en el ascensor” (porque es muy bajito y solo llega al botón del ático con ayuda del paraguas).

Otra opción sería: alguien piensa un personaje famoso (Cleopatra, Dalí, Rosa Parks) y los demás deben formularle preguntas para adivinar quién es: ¿nos podrías contar cómo alcanzaste la fama? ¿cómo son las cosas en tu época?, para que lo entendamos, en un día cualquiera ¿qué sueles hacer?

➤ *Reformular el conflicto:* Para reformular el conflicto, es decir, para explorarlo desde otro ángulo o añadir algún matiz que pueda abrir el espacio necesario para encontrar una salida al mismo, se recurre a las preguntas circulares o de imaginación. Estas preguntas exploran el pasado, el futuro y otras opciones: “¿cómo era vuestra relación antes del conflicto?, ¿qué te habría gustado que no hubiese sucedido?, ¿qué echabas en falta?, ¿cómo serían las cosas si...?, ¿qué crees que pasaría si...?, ¿cómo podría acabar esto si...?, ¿qué necesitarías para...?, ¿y si... qué pensarías?, ¿qué tendría que suceder para que tu...?”. Reformular sirve para desencallar el conflicto y para empezar a trabajar en la construcción de una historia alternativa y plausible identificando claramente las cuestiones que se quieren resolver.

Para practicar, se puede recurrir a los cuentos populares con el fin de explorar otros finales posibles formulando preguntas circulares a sus protagonistas. Por ejemplo: Blancanieves y la Madrastra, el Lobo y los Cerditos, Rizos de Oro y los Osos, la Cenicienta y las Hermanastras, Caperucita Roja y el Lobo, la Sirenita y el Príncipe, la Ratita Presumida y el Gato, Pulgarcito y sus Padres, el Patito Feo y los Cisnes, etc. Al final puede ser divertido poner en común los cambios que se han producido y las opciones que se han abierto en cada uno de los cuentos.

➤ *Enmarcar la situación:* En este momento, se trata de resumir el conflicto de manera llana y descriptiva. “Por lo que parece tenemos un desacuerdo respecto a..., lo que nos interesa resolver es...” son algunos ejemplos. La síntesis debe contener los elementos que integraran la agenda de trabajo. Luego se felicita a las partes por el trabajo realizado hasta el momento, puesto que una mejor comprensión de lo que hay en juego es un gran paso en la buena dirección.

Solamente en el caso de que no se avance, este puede ser un buen momento para

celebrar un *caucus* o brevíssima reunión privada con cada parte. En esta reunión individual la persona mediadora expone abiertamente su percepción, por ejemplo: da la impresión de que hay alguna cuestión importante de la cual no se ha dicho nada, no parece que se esté cooperando, observa una actitud amenazante, ve que no se lucha por los propios intereses, parece que se toma la mediación a broma... Luego se acuerda si lo hablado en el *caucus* se llevará a la mesa de mediación o no.

Se aprovecha la actividad anterior y ahora, muy sintéticamente, cada grupo resume la situación y señala las cuestiones que pondrían en la agenda para que el cuento tuviese un final amistoso. En el caso del Lobo y los Cerditos podría ser: tener una casa segura, conseguir comida para el lobo, etc., tal vez la solución sería que el lobo probase la resistencia de la casa para que los cerditos estuviesen bien tranquilos y los cerditos, a cambio, invitasen al lobo a merendar con ellos, por decir algo.

➤ *Promover la cooperación:* Se consigue combinando dos estrategias, principalmente. La primera, es el uso del lenguaje inclusivo por parte del mediador (nosotros, creemos, nos interesa, vamos a...) y, la segunda, consiste en pedir a cada parte que por un momento se ponga en el lugar de la otra y explique cómo ve la situación. Este ejercicio está orientado a lograr el empoderamiento mutuo mediante su reconocimiento y revalorización (aquel que implícita o explícitamente admite y valora de la otra persona). Por ejemplo, Cenicienta en la piel de la Madrastra: "yo he tenido una vida muy difícil sacando adelante a mis hijas sola y ellas para mí son lo primero, tengo miedo de que el padre de Cenicienta no las quiera igual que a ella". Aquí la persona mediadora diría: "consideras que es una buena madre, que ha trabajado duro por sus hijas y que teme que no reciban el mismo amor que tú por parte de su nuevo marido ¿no es así?", con lo cual estamos reconociéndola y empoderándola para que una vez superado el miedo pueda, quizás, compartir su amor con Cenicienta. La Madrastra en el rol de Cenicienta diría: "soy una niña lista y preciosa pero la vida me ha hecho sufrir, he perdido a mi madre y mi padre es todo lo que tengo, por eso no me gusta que se haya vuelto a casar y me haya llenado la casa de gente extraña". Se observa que reconoce el dolor por la pérdida de su madre y por una nueva situación que ella no eligió, además ha dejado entrever que la considera lista y bonita.

A partir de este instante las partes del conflicto ya van a poder hablar directamente (hasta aquí siempre se dirigieron al mediador).

➤ *Imaginar soluciones:* La técnica más exitosa es la lluvia de ideas. Se elige un tema de la agenda y cada parte da ideas alternativamente para resolver esa cuestión. Dichas ideas tienen que ser imaginativas, diferentes, creativas..., y nunca se comentan ni critican. Para practicar, se parte de la agenda de Cenicienta y la Madrastra: amor de la madre y del padre por todas las niñas, organización de la vida en casa, convivencia entre las hermanas y relación con el príncipe. La lluvia de ideas se hace con estos cuatro puntos. Cada grupo puede seguir practicando con su cuento.

➤ *Construir el consenso:* Siguiendo con las ideas generadas, ahora se eliminan las

menos interesantes o las que no van a funcionar y una vez reducida la lista se combinan las propuestas compatibles de una parte con las de la otra creando una solución conjunta: “repartiremos la lista de tareas de manera que cada una de las hermanas elija una” o “haremos las tareas rotativamente para que así aprendamos a hacerlas todas” o “el padre contratará una persona para que lleve la casa dejando tiempo a que las hijas se conozcan mejor y se relacionen mediante otras actividades”, “las tareas serán remuneradas” o “entre todas lo haremos todo cooperando en la misma tarea”... Se practica con los demás temas.

- *Pactar:* Ahora ha llegado el momento de construir un buen pacto. La tarea del mediador es buscar puntos en común, lograr flexibilizar las demandas, favorecer concesiones y redactar los compromisos alcanzados de manera precisa indicando, también, si en algún punto no se ha llegado al acuerdo. Luego tiene que pedir a cada parte que repita el pacto para comprobar que se entiende correctamente y que diga si le parece realista y justo.

Si, en el ejemplo anterior, se opta por hacer las tareas rotativamente, el pacto tiene que ir al detalle: todas harán todas las tareas durante una semana y a la siguiente las intercambiarán, Cenicienta será la primera en cocinar, la hermana mayor lavará la ropa y la menor limpiará la casa. La tarea de cocinar es preparar la comida y la cena para toda la familia siguiendo los menús que elabora la madre, en cambio, el desayuno se lo prepara cada cual; la tarea de lavar la ropa comprende dos mudas por persona a la semana y el camisón de dormir, si alguien ensucia más ropa se la lava ella misma; la limpieza de la casa consiste en barrer todas las estancias y en quitar el polvo, por lo que a lo largo de la semana se ha de haber pasado por los cuartos de dormir, el baño, el comedor, la salita y el recibidor, sin embargo ordenar las cosas es responsabilidad de quien las usa. La segunda semana, Cenicienta lava, la mayor limpia y la menor cocina y así sucesivamente.

- *Aplicar:* Se da un tiempo para que se ponga en práctica la estrategia de solución del conflicto acordada que varía según aquello de lo que se trate. En el ejemplo anterior, deberían pasar tres semanas.
- *Revisar:* Se invita de nuevo a participar en una última sesión de mediación para valorar en qué punto se halla el conflicto y, si es necesario, se realiza algún ajuste o se introducen cambios. Se felicita a las partes por el buen trabajo efectuado, se les lee el acta o memoria de mediación y tanto mediadores como protagonistas del conflicto firman dando por cerrado el conflicto. También se puede pedir a las partes que completen un breve cuestionario sobre el proceso y la actuación de los mediadores.

Cierre de la sesión:

Mi bandera de mediador: en medio folio, cada persona dibuja y pinta aquellas características personales que piensa que tiene para ser un buen mediador. Otra opción consiste en crear una gran bandera de mediación entre todos para ponerla en la futura sala de mediación (en el primer capítulo ya se han comentado las cualidades que

acompañan a la figura de la persona mediadora). Se constata que el trabajo en co-mediación es muy ventajoso: da seguridad, suma cualidades, permite el aprendizaje mutuo y ayuda a conducir el proceso con tranquilidad. La tarea de la semana consiste en entrenar las distintas técnicas de manera informal en cualquier situación que se presente.

7^a sesión: ¿QUÉ NOS HA PASADO?

Objetivos:

Desarrollar las competencias socioemocionales.

Adquirir las herramientas para conducir un proceso de mediación.

Competencias:

- Acoger a las personas en conflicto y centrarlas en el trabajo a realizar explicando claramente en qué consiste la mediación.
- Exponer las reglas para que el proceso de mediación pueda desarrollarse correctamente y las personas que participan sepan en todo momento qué se espera de ellas y qué pueden esperar de los mediadores.
- Dominar las herramientas propias de la persona mediadora: gestión de las emociones (empatizar, ventilar, regular), comunicación efectiva (escuchar, parafrasear, clarificar, reformular, resumir), pensamiento alternativo (innovar, imaginar) y generación de consenso (acordar, pactar, revisar).

Contenidos:

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de mediación? Primera fase del proceso: ¿qué nos ha pasado?
- ¿Qué técnicas utilizan los mediadores? Empatizar, reflejar, parafrasear, clarificar, resumir, reformular, enmarcar, cooperar, imaginar, consensuar, pactar, aplicar, revisar.
- ¿Qué valores promueven? Comprensión, empoderamiento, cooperación, justicia.

Actividades:

- *El primer paso:* Se comenta que ha llegado el momento de ensayar el proceso de mediación mediante un *role-playing*. Se mantienen los grupos de cinco personas que en la cuarta sesión propusieron distintos conflictos, pero se los intercambian de modo que ningún grupo tenga el suyo. Deben repartirse los roles: dos mediadores, dos partes en conflicto y un observador. Se entrega una hoja-guía para esta fase o se proyecta en la pizarra.

¿QUÉ NOS HA PASADO?

1. ¡Hola! Me llamo... y soy mediadora.
2. ¡Buenos días! Yo soy... y soy mediador.
3. Vuestros nombres son...
4. ¡Os damos la bienvenida!
5. Queremos comenzar felicitándoos por haber elegido la mediación para resolver vuestras diferencias.
6. Nosotros no os vamos a juzgar, ni os vamos a criticar, tampoco os daremos consejos. Lo que haremos es ayudaros a encontrar una buena solución a lo que os preocupa.
7. La mediación es confidencial y nada de lo que digáis saldrá de aquí, excepto si vemos que hay algún peligro o problema muy grave que nosotros no podemos arreglar, entonces pediremos ayuda.
8. Para que la mediación funcione necesitamos que habléis por turnos sin interrumpiros, que contéis lo que ha sucedido sin ofender y que, llegado el momento, hagáis propuestas para solucionar el problema.
9. ¿Puedes cumplir estas normas?
10. ¿Y tú, puedes escuchar sin interrumpir, hablar sin ofender y dar soluciones?
11. ¡Muchas gracias! Estas normas son muy importantes y deben respetarse siempre.
12. ¿Quién quiere contarnos lo que ha pasado?
13. Dices que lo que ha pasado es... ¿correcto?
14. Gracias. Por favor, ¿quieres contarnos lo que ha sucedido?
15. Si lo entendemos bien, opinas que... ¿es así?
16. ¿Cómo te hace sentir esta situación?
17. Parece que te sientes... ¿verdad?
18. ¿Y a ti, cómo te afecta lo sucedido?
19. Si lo hemos comprendido bien, te sientes... ¿no?
20. ¿Queréis añadir algo más?
21. Nos gustaría pediros más información sobre...
22. Lo que dices es que... ¿lo hemos entendido bien?
23. ¿Podríais aclararnos mejor...?
24. Entonces, tu punto de vista es que... ¿verdad?

La dinámica de la sesión consiste en trabajar esta fase en grupos de cinco, con diferentes conflictos, e ir intercambiando los roles de mediador, observador y parte implicada.

Al final de cada dramatización, la persona que observa da feedback, mientras el formador o formadora anima, da pistas, interviene y, si detecta errores comunes, para un instante la dramatización para aclarar o reforzar algún concepto o técnica.

Cierre de la sesión:

Para terminar la sesión se ponen en común los errores más comunes que se han cometido. También sería un buen momento para analizar una mediación grabada (ejemplos disponibles en YouTube) e ir señalando los pasos y las técnicas que utilizan los mediadores.

Para la semana, se podría dar alguna lectura, por ejemplo, el capítulo cuatro de este libro u otros ejemplos de guía para conducir el proceso de mediación paso a paso.

8^a Sesión: ¿QUÉ NOS INTERESA?

Objetivos:

Desarrollar las competencias socioemocionales.

Adquirir las herramientas para conducir un proceso de mediación.

Competencias:

- Enmarcar el conflicto nuevamente en base a los verdaderos intereses que hay en juego y elaborar una agenda con los principales temas que se desea resolver.
- Dominar las herramientas propias de la persona mediadora: gestión de las emociones (empatizar, ventilar, regular), comunicación efectiva (escuchar, parafrasear, clarificar, reformular, resumir), pensamiento alternativo (innovar, imaginar) y generación de consenso (acordar, pactar, revisar).

Contenidos:

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de mediación? Segunda fase del proceso:
 ¿qué nos interesa?
- ¿Qué técnicas utilizan los mediadores? Empatizar, reflejar, parafrasear, clarificar, resumir, reformular, enmarcar, cooperar, imaginar, consensuar, pactar, aplicar, revisar.
- ¿Qué valores promueven? Comprensión, empoderamiento, cooperación, justicia.

Actividades:

➤ *El segundo paso:* Una vez explorado el paso del conflicto los mediadores se centran en el presente.

¿QUÉ NOS INTERESA?

1. ¿Qué necesitarías para salir de esta situación?
2. Parece que lo que te interesa es... ¿correcto?
3. ¿Y tú, qué crees que tendría que pasar para que esto se arreglase?
4. Por lo que dices, necesitarías que... ¿verdad?
5. Vamos a imaginar por un momento que pudiésemos volver al pasado, ¿hay algo que haríais diferente?
6. Entiendo que lo que te gustaría cambiar es... ¿es así?
7. ¿Podríais poneros uno en lugar del otro y hablar como si fueseis él?
8. Entonces piensas que él... ¿no?
9. ¿Qué podría pasar si no encontramos una solución?
10. Lo malo sería, según tu, que... ¿verdad?
11. En resumen, lo que pasa es que... y por esto nos interesa...
12. Enhonorabuena por el trabajo que habéis hecho, ahora ya entendemos mejor lo que ha sucedido y sabemos qué temas debemos tratar para arreglarlo.

La dinámica de esta sesión es idéntica a la de la sesión anterior, puesto que de lo

que se trata es de entrenar las distintas técnicas e ir interiorizando cada uno de los pasos a seguir.

Cierre de la sesión:

Se ponen en común las dificultades y se refuerzan algunas técnicas. Igual que en la sesión precedente, se puede visualizar una mediación grabada con ojos críticos. Se recomienda a los asistentes al taller que sigan practicando por su cuenta las distintas técnicas para ir afianzándolas.

9^a Sesión: ¿CÓMO NOS ARREGLAMOS?

Objetivos:

Desarrollar las competencias socioemocionales.

Adquirir las herramientas para conducir un proceso de mediación.

Competencias:

- Estimular la creatividad y la cooperación entre las personas en conflicto para que propongan diversas salidas a la situación.
- Resaltar y fomentar la interdependencia positiva, el futuro el común, el reconocimiento y la valoración mutua entre las personas en conflicto.
- Empoderar a los protagonistas del conflicto para que puedan decidir libremente y por consenso la solución que le van a dar al conflicto.
- Trazar un plan de acción realista que exponga claramente los compromisos y las acciones a desarrollar por parte de cada persona.
- Dominar las herramientas propias de la persona mediadora: gestión de las emociones (empatizar, ventilar, regular), comunicación efectiva (escuchar, parafrasear, clarificar, reformular, resumir), pensamiento alternativo (innovar, imaginar) y generación de consenso (acordar, pactar, revisar).

Contenidos:

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de mediación? Tercera fase del proceso:
¿cómo nos arreglamos?
- ¿Qué técnicas utilizan los mediadores? Empatizar, reflejar, parafrasear, clarificar, resumir, reformular, enmarcar, cooperar, imaginar, consensuar, pactar, aplicar, revisar.
- ¿Qué valores promueven? Comprensión, empoderamiento, cooperación, justicia.

Actividades:

- Se aprovechan los conflictos que ya se han trabajado en las sesiones precedentes para entrenar la parte final de la mediación. También se comenta que el guión varía de un conflicto a otro y que se pueden utilizar otras expresiones, lo que cuenta es comprender qué objetivo se persigue en cada etapa de la mediación. Si se considera preciso, se dedican más sesiones a entrenarse mediando conflictos de arriba a abajo y evaluando las competencias del equipo.

¿CÓMO NOS ARREGLAMOS?

1. Tenemos los siguientes temas sobre la mesa. Si os parece vamos a empezar por...
2. Os pediremos que cooperéis para buscar una buena solución para ambos. Lo que tenéis que hacer es dar tantas soluciones como se os ocurran y luego ya veremos si hay alguna que nos sirva.
3. ¡Muy bien! Tenemos varias opciones. Lo primero que haremos es eliminar las que no nos gusten. ¿Hay alguna que os parezca que no va a funcionar?
4. ¡Perfecto! Ahora quedan un par de opciones interesantes. ¿Cuál es la mejor para vosotros?
5. ¿Estáis dispuestos a...?
6. ¿Pensáis que así se solucionaría el problema?
7. ¿La podéis llevar a la práctica?
8. Así pues, estamos de acuerdo en que lo que haremos es...
9. ¿Podéis resumir el acuerdo?
10. Vamos a redactar la memoria de la mediación y en el próximo encuentro todos lo firmaremos, ¿vale?
11. ¿Cuándo volveremos a vernos para valorar si el problema se ha arreglado?
12. ¡Muchas gracias!
13. ¿Habéis cumplido vuestra parte del acuerdo?
14. ¿Cómo están ahora las cosas entre vosotros?
15. Si os e encontraseis de nuevo en un problema parecido ¿qué haríais diferente?
16. Os leemos el acta de la mediación. ¿Podéis firmarla?
17. También nos gustaría conocer vuestra opinión sobre la mediación. ¿Por favor, podéis responder a este cuestionario? ¡Muchas gracias!
18. Si necesitáis cualquier otra cosa, los mediadores y mediadoras estamos a vuestra disposición.

Cierre de la sesión:

En un papel grande se escriben los tres grandes pasos de la mediación y se pide a los participantes en el taller que añadan todo lo que saben de cada uno para elaborar un mapa conceptual del proceso de mediación. Como tarea, se pasa a limpio el mapa conceptual, de modo que se pueda colgar en la pared de la sala de mediación y sirva de ayuda visual a los mediadores y mediadoras.

10^a Sesión: INAUGUREMOS EL SERVICIO DE MEDIACIÓN

Objetivos:

Valorar la importancia de disfrutar de un buen clima de convivencia. Rechazar la violencia y promover activamente la cultura de la paz.

Competencias:

- Implicarse activamente en el logro de un clima de convivencia seguro, saludable, inclusivo y justo para todas las personas del centro.
- Rechazar cualquier tipo de violencia y practicar los valores de la gestión positiva de conflictos y de la cultura de paz.

Contenidos:

- ¿Cómo ponemos en marcha el servicio de mediación en el centro? Difusión del servicio de mediación. Organización y funcionamiento. Registro de conflictos mediados.
- Renovación y ampliación del servicio de mediación.

Actividades:

En esta sesión se trabajará como una empresa que lanza un nuevo producto al mercado. Se constituirán distintos equipos:

- *Equipo de publicidad y marketing:* Su tarea es plantear una estrategia para difundir la mediación. Pueden trabajar en el guion de un *lipdub*, pensar en un eslogan, etc. Una técnica interesante puede consistir en preparar un *elevator speech*, es decir, una presentación de la mediación en el tiempo que dura una conversación de ascensor (30-60 segundos) usando un patrón del tipo: “¿Te has dado cuenta de que en el centro hay problemas que nadie resuelve? Yo me he formado como mediadora para ayudar a las personas que tienen un conflicto entre ellas sin reñirlas, ni decirles lo que tienen que hacer. Acabamos de abrir el servicio de mediación y con solo llenar una solicitud y ponerla en el buzón yo misma u otro mediador nos ocuparemos del caso”. Acto seguido se reparte una tarjeta o un formulario de solicitud. La ventaja de esta fórmula es que en poco tiempo se da la información que puede animar a ir a mediación.
- *Equipo de recursos humanos:* Se encarga de formar las parejas de co-mediadores, de elaborar el horario de funcionamiento del servicio y de preparar un calendario para ver cuándo van a estar disponibles las distintas parejas, etc. Puede redactar perfiles, fotos y un breve CV de cada uno.
- *Equipo de logística:* La tarea de este grupo es preparar la sala de mediación y el material necesario para mediar un conflicto: hojas de papel, bolígrafos, buzón para las solicitudes, formulario para pedir una mediación, acta o memoria de mediación, mesa y sillas, posters, etc. Deben dibujar un circuito con todos los pasos desde que sucede el conflicto hasta que se resuelve (conflicto, solicitud, adjudicación, cita, mediación, revisión) y comprobar que han dispuesto todo lo necesario para el buen desarrollo de cada uno.
- *Equipo de dirección:* Formado por la coordinación y un representante de cada uno de

los demás equipos. Su función es encargar las tareas a los otros grupos y centralizar el trabajo, velando para que todo encaje perfectamente y no quede ningún aspecto por cubrir. Sus miembros actúan de enlace, también toman las decisiones sobre qué tipo de conflictos se mediarán y cuales no y quien puede pedir una mediación. Este equipo será el motor que impulsará la práctica, convocará las reuniones de mediadores en el futuro y actuará de interlocutor con el centro.

Cierre de la sesión:

Se revisa que todo está bajo control y se elabora un calendario de trabajo. También es un momento excelente para una pequeña merienda y para repartir el “Diploma de participación” en el curso o taller de mediación.

Una vez finalizada la etapa de formación propiamente dicha, se procede a testear en el centro las competencias adquiridas por los miembros del equipo mediador. El circuito entre que se solicita una mediación y esta se lleva a cabo tiene que ser fácil y rápido. La coordinación centraliza las demandas y las distribuye entre las parejas de mediadores al tiempo que comunica fecha y hora para la mediación. La sala está preparada de modo que los mediadores tienen a mano un guion para asegurarse de que siguen los pasos correctamente y una hoja para dejar constancia de cada encuentro.

Paralelamente, se mantienen todo tipo de actividades informativas para que todo el mundo sepa que puede pedir una mediación. Lo que mejor funciona es que los y las docentes manden a quienes tienen un conflicto a una primera reunión informativa con los mediadores, aunque luego tal vez prefieran resolver su problema por otras vías. El boca-oreja también contribuye enormemente a que se extienda la mediación y le da prestigio en el centro.

La coordinación, además de recibir las solicitudes y distribuir los casos, está disponible para todo tipo de dudas y consultas y custodia los registros de las mediaciones. Una vez finalizado el período de práctica, realiza un balance del número de casos mediados, del tipo de conflictos, edades y sexo de los participantes, acuerdos alcanzados y grado de satisfacción, entre otras cuestiones de interés.

Si el período de prácticas es amplio, se puede convocar una breve reunión mensual para atender consultas de los mediadores y corregir, si procede, algún aspecto mejorable.

CAPÍTULO

14

Evaluación, mantenimiento y expansión

Las competencias que se desarrollan en el taller de mediación son complejas y están muy conectadas con la vida y los retos que plantea el hecho de vivir con las demás personas, compartiendo el tiempo y el espacio del centro docente durante muchas horas al día y a lo largo de varios años.

El objetivo de la evaluación es detectar qué apoyos son necesarios para mejorar la actuación de cada persona mediadora individualmente, y la actuación del servicio de mediación en su conjunto.

La retroalimentación, pues, se considera imprescindible para la autorregulación y la autonomía del equipo de mediación y debe partir de situaciones auténticas, eso es, lo más próximas a la realidad posible. Desde luego, lo ideal sería que la persona que ha impartido el taller, u otro mediador experimentado, asistiese a una mediación real y pudiese tomar notas para valorar la actuación de los mediadores y su perfil. Cuando esto no es posible se puede recurrir al *role-playing*, a una grabación (caso real o dramatizado), o a un portfolio donde cada mediador presenta tres casos en los que ha intervenido describiendo su actuación y reflexionando sobre ella.

La superación de esta fase práctica conduce a la obtención del Diploma de mediador (ya no de asistente al taller) porque demuestra que se ha participado en la formación con aprovechamiento.

No todas las personas que han cursado el taller obtienen dicha capacitación. Para mejorar pueden formar pareja durante un tiempo con otro mediador experimentado o buscar otros medios de reforzar sus competencias antes de volverse a someter a examen.

A la hora de valorar el servicio de mediación cada centro puede establecer indicadores tanto cuantitativos como cualitativos y de satisfacción, del estilo de los que se proponen aquí. El objetivo, ahora, es tanto obtener datos sobre el funcionamiento del servicio y lo que representa para el centro como fundamentar la rendición de cuentas a finales de curso y la toma de decisiones para el siguiente año. Seguramente, habrá

aciertos y fallos, puntos fuertes y flojos, posibilidades todavía por explorar y retos a superar. También puede resultar de gran utilidad detectar impedimentos, trabas o dificultades, en caso de que los hubiese.

Indicadores cuantitativos

- Actividad: número de mediaciones anuales que se han realizado.
- Comparativa: proporción de mediaciones y sanciones en el centro.
- Tipología de conflictos: clasificación por rumores, insultos, golpes, mentiras, etc.
- Participantes: chico, chica, edad, curso, adulto, posición en el centro.
- Duración: cálculo del tiempo medio en que se resuelve un conflicto por mediación.
- Resultado: acuerdos y casos sin resolver.
- Época: conflictos mediados por mes.
- Pervivencia: tiempo que lleva funcionando el servicio.
- Composición del equipo: mediadores por sectores, edad, género, curso.
- Años de experiencia: tiempo que lleva cada mediador en el equipo.
- Apoyos: aliados con lo que se cuenta, recursos obtenidos y carencias detectadas.
- ...

Indicadores cualitativos

- Espacio de escucha: las personas se han sentido escuchadas, atendidas, ha habido empatía.
- Confidencialidad: el contenido de mediación se mantenido siempre en privado.
- Crecimiento personal: la mediación ha ayudado al desarrollo de valores, comprensión de uno mismo, aceptación de la frustración.
- Solución alcanzada: tipología de acuerdos.
- Complicidad: colaboración del servicio de mediación, la jefatura de estudios, la comisión de convivencia y las tutorías en la mejora de la convivencia.
- Transformación y cambio: identificación de elementos que se han modificado en la dinámica del centro gracias a la presencia de la mediación.
- Aprendizaje para la vida: competencias que se han introducido en el currículum y que se promueven en el alumnado.
- Estrategias para el profesorado: herramientas adquiridas, recursos para la gestión del grupo.
- Voluntariedad: responsabilidad en el mantenimiento de la convivencia, grado de voluntariedad con que se acude y participa en la mediación.
- Convivencia: implementación de valores de paz.
- ...

Indicadores de satisfacción de 360º

- Opinión de los mediadores: sobre qué han aprendido, cómo se han sentido, algo que tendría que mejorar, etc.
- Opinión de quienes han solicitado una mediación: sobre cómo les han atendido, la solución efectiva del conflicto, su satisfacción, la adecuación del espacio y del horario, si recomendarían la mediación, etc.
- Opinión del equipo docente: utilidad de la mediación, funcionamiento general, implicación de la tutoría, cambios que se observan en el clima de convivencia, aspectos a mejorar, etc.
- Opinión del alumnado: grado de conocimiento del servicio, valoración general, algo que echan en falta, necesidades, etc.
- Opinión de las familias: grado de conocimiento del servicio, valoración general, etc.
- ...

Al final se elabora un informe breve, pero bien documentado que muestre los efectos del programa de mediación en centro y proponga su enfoque y orientación en el futuro.

Recursos de mantenimiento

En los capítulos precedentes hemos mostrado que el desarrollo de la mediación escolar puede ser muy superficial o verdaderamente penetrante, con lo cual ya se han dado pistas para su consolidación en el contexto escolar. Dicho esto, todos los centros se enfrentan a la necesidad de disponer de programas de mediación duraderos y, por lo tanto, sostenibles. En este apartado mencionaremos aquellos recursos que favorecen que la mediación forme parte de la escuela de manera permanente.

En primer lugar, conviene asegurarse de que la mediación sea una actividad prestigiosa en la escuela. De no ser así, se debe trabajar para conseguirlo: seleccionando bien a los mediadores, ofreciendo una formación interesante y motivadora, concediendo algún privilegio, invitando a mediadores de otro centro u organizando alguna visita, dedicando un buen espacio a la sala de mediación, presentando la experiencia a premios o incluyéndola en la web, entre otras.

Por otra parte, se ha de prever la renovación de mediadores salientes y su formación: contando con los estudiantes más expertos para preparar a los siguientes, abriendo un período de presentación de candidaturas para que cada mediador elija a uno de nuevo, estableciendo niveles de preparación (principiante, experto, asesor) o invitando a conferenciantes.

La función de la persona coordinadora es clave, por lo que antes de dejar esta responsabilidad conviene preparar el relevo.

También contribuye al mantenimiento del equipo la organización y participación en encuentros de mediación de la zona, generalmente se trata de jornadas de mediación escolar, pero podrían ser de mediación comunitaria o de otras especialidades, ya que los mediadores escolares contribuyen de manera muy directa al uso social de la mediación.

Siempre merece la pena cosechar nuevos apoyos bien sea entre el alumnado, las familias, los docentes, el vecindario, la administración educativa, entidades mediadoras, etc. Por ello, se tienen que cuidar estos sectores informándoles periódicamente, compartiendo los éxitos, invitándoles a tomar parte en algún taller, por poner algunos ejemplos. Así se capta el potencial oculto de muchas personas del centro, buenos músicos que pueden componer una melodía, artistas plásticos, abogados u otras personas con multiplicidad de capacidades que pueden contribuir a perfeccionar las actividades del equipo mediador.

Los medios de difusión local suelen estar abiertos a la presentación de experiencias que tienen lugar en la comunidad, con lo que los mediadores podrían tener una presencia más o menos regular en programas de radio y televisiones locales.

Hoy en día se habla de escalabilidad o facilidad a la hora de replicar una experiencia. Por ello, simplificar la estructura funcional del programa de mediación es otro elemento a tomar en cuenta para su mantenimiento. Poco a poco, pues, se deben

preservar las soluciones más sencillas y eficaces. Además, siempre se puede relanzar y fortalecer un proyecto mediante una campaña que lo sitúe en el foco de atención.

Expansión

El programa de mediación, como ya hemos visto, no se agota con la mera solución de conflictos, puesto que su cometido es velar por una buena convivencia y extender la cultura de la paz en el centro. Por ello, los equipos de mediadores se marcan tareas muy diversas, bien sea de observadores de la convivencia, contadores de paz, acogida y apoyo a nuevos compañeros y compañeras, diseño de actividades para tutoría, participación en fiestas preparando juegos de convivencia, lanzamiento de campañas, premios o concursos, representación obras de teatro, publicación en el blog o en la revista, vinculación con experiencias del entorno, identificación de nuevos mediadores y un largo etcétera.

Al tiempo que evoluciona el centro evoluciona la mediación y su radio de acción alcanza todas aquellas competencias relativas al aprender a ser y a vivir juntos. Entonces se trabaja en base al liderazgo compartido por todos los sectores de la comunidad educativa con la participación decisiva del alumnado.

Si comparamos la mediación con un cometa, veremos que la cabeza brillante y veloz impacta directamente sobre los conflictos que inquietan a la escuela, arrojando luz sobre los mismos y dándoles una salida positiva donde todo el mundo gana. Pero lo más relevante del cometa es su cola, mucho más amplia e igualmente refulgente, debido a infinidad de moléculas que contienen el germen para una escuela mejor.

Los programas de mediación que pierden dinamismo acaban diluyéndose. A veces parece que ya no hay conflictos que mediar en el centro lo cual, aunque dudosamente, debería provocar un decidido paso adelante en el bienestar de las personas. Porque, al principio, se median solamente los conflictos que se expresan con violencia directa (insultos, golpes, rumores, envidias, peleas, amenazas, burlas), mientras se dejan de lado los enfrentamientos sustentados por formas de violencia estructural o violencia cultural que un equipo potente, con el apoyo de la escuela, podría atreverse a abordar.

Todos los centros son imperfectos y tienen normas que no siempre pueden considerarse justas, ya que suelen apoyar más a unas personas que a otras. Cuando se dispone de herramientas para el diálogo, la comprensión y el acuerdo, resulta más sencillo poner sobre la mesa aquellos aspectos de la organización del centro que tal vez sería beneficioso cambiar. Aquí, la función del equipo mediador no es ni denunciar ni atacar ni reivindicar, sino analizar el caso, reunir y escuchar todos los puntos de vista, identificar el margen de consenso y redactar una propuesta para que se someta a debate y, si es acertada, se acepte. Aunque no se logre un acuerdo, el valor del análisis de casos radica, precisamente, en el hecho de poder hablar de todo, cuestionar inercias y aspirar a construir un centro mejor y, sobretodo, más justo.

La violencia cultural se fundamenta en tradiciones injustas, formas de hacer que han calado hondamente en las personas, la escuela y la sociedad y que casi son invisibles a los ojos de la mayoría. Revisar este nivel de violencia oculta también es necesario,

porque la violencia cultural contribuye a perpetuar barreras innecesarias para el progreso de la humanidad.

Muchas veces, la violencia cultural y la violencia estructural son las que, desde detrás del escenario, se expresan en actos de violencia directa y visible. De modo que cuando los mediadores resuelven una disputa entre dos personas, contribuyen a calmar y a suavizar la capa más externa del conflicto, lo cual, de entrada, es positivo, pero no lo es todo.

Cuando conectamos la esfera del “yo” o el ser, con la esfera del “nosotros” o el estar y con la esfera de la “humanidad” o el habitar el mundo educamos personas con altos dotes sociales y formamos una ciudadanía realmente comprometida con la democracia.

Bibliografía

- Álvarez, D., Álvarez, L., y Núñez, J.C. (coords.) (2010). *Aprender a resolver conflictos. Programa para mejorar la convivencia escolar*. Madrid: CEPE.
- Alzate, R. (2002). *Resolución del conflicto: programa para bachillerato y educación secundaria* (2 vols.). Bilbao: Editorial Mensajero.
- (2002). *Ánalisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- AA.VV. (2009). *La mediación escolar. Una estrategia para abordar el conflicto*. Barcelona: Graó.
- AA.VV. (2013). *Gestión positiva de conflictos y la mediación en contextos educativos*. Madrid: Reus.
- Binaburo, J.A., y Muñoz, B. (2007). *Educar desde el conflicto: guía para la mediación escolar*. Barcelona: CEAC.
- Blanco Carrasco, M. (2009). *Mediación y sistemas alternativos de resolución de conflictos*. Zaragoza: Talleres Editoriales Cometa.
- Boqué, M.C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- (2005). *Tiempo de mediación*. Barcelona: Planeta-CEAC.
- (2007). *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*. Barcelona: Octaedro.
- (2009). *Construir la paz. Transformar los conflictos en oportunidades*. Alicante: CAM.
- (2013). La mediación como disciplina y como profesión. El perfil competencial del mediador. En R. Castillejo Manzanares (dir.) y C. Torrado Tarrío (coord.) *La mediación, nuevas realidades, nuevos retos: análisis en los ámbitos civil y mercantil, penal y de menores, violencia de género, hipotecario y sanitario*. Barcelona: La Ley.
- Boqué, M.C., Civís, M., Criach, Q., De Monserrat, A., Fontanet, A., y Navarro, L. (2009). *Pensando en los demás*. Colección de cuentos y actividades sobre convivencia y gestión positiva de conflictos. Madrid: Almadraba.
- Boqué, M.C., Corominas, Y., Escoll, M., y Espert, M. (2003). *Hagamos las paces. Mediación 3-6 años. Propuesta de gestión constructiva, cooperativa y crítica de los conflictos*. Barcelona: Planeta-CEAC.
- Corsón, F., y Gutiérrez, E. (2014). *Mediación y teoría*. Madrid: Dykinson.
- De Diego, R., y Guillén, C. (2009). *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- De Prada, J. (2009). *Mediación escolar. Cuaderno para la formación de mediadores escolares*. Madrid: Bubok.
- Fernández B., Botana, V., y Pereira, M.C. (2013). *La mediación paso a paso. De la teoría a la práctica*. Madrid: Dykinson.
- García, J., Giménez, O., González, M.G., Grund, M.V., y Lara, B. (2011). *Mediación en la práctica. Manual de implantación de un servicio de mediación escolar*. Copicentro.
- García-Raga, L., y Heras, C. (2008) *¿Cómo pueden ayudar las familias a resolver los conflictos en los centros educativos? Aportaciones desde las técnicas de negociación y la mediación a la mejora de la convivencia*. Madrid, CEAPA-MEC.
- García-Raga, L., y López Martín, R. (2010). *La convivencia escolar. Una mirada pedagógica, política y prospectiva*. Valencia, Universitat de València.
- Gorbeña, L., y Romera, C. (s.f.). *Cómo poner en marcha, paso a paso, un programa de mediación escolar entre compañeros/as*. Bilbao: Departamento de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco.
- Gorjón, F.J., y Sáenz, K.A.C. (2009). *Métodos alternos de solución de controversias. Enfoque educativo por competencias*. México: CECSA.
- Ibarrola, S., e Iriarte, C. (2012). *La convivencia escolar en positivo. Mediación y resolución de conflictos*. Madrid: Pirámide.
- Martín, E. (2015). *Gestión de conflictos y procesos de mediación*. Antequera: IC Editorial.
- Martínez-Mena, M. (2017). *Conflictos y mediación escolar*. Murcia: Proyecto Educa.
- Munné, M., y Mac-Gragh, P. (2006). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. Barcelona: Graó.

- Pedrinazi, E. (2013). *Mediación escolar. Dossier de trabajo*. Melilla: GEEPP.
- Pérez, L. (2012). *Mediación y resolución de conflictos. Programación. Guía didáctica*. Pamplona: Gobierno de Navarra. Departamento de Educación.
- Ponce, J., y Otero, M. (2015). *Conflictos escolares: justicia y mediación*. Madrid: Reus.
- Prawda, A. (2008). *Mediación escolar sin mediadores*. Buenos Aires: Bonum.
- Ramos, C. (2006). *El viaje de Anselmo: la convivencia pacífica y la mediación escolar en la educación inicial y primaria*. Buenos Aires: Librería Histórica.
- Rozenblum, S. (2007). *Mediación. Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. Barcelona: Graó.
- San Martín, J.A. (2003). *La mediación escolar. Un camino nuevo para la gestión del conflicto escolar*. Madrid: CCS.
- Torrego, J.C. (2012). *La ayuda entre iguales para mejorar la convivencia escolar*. Madrid: Narcea.
- (2017. 8.^a ed.). *Mediación de conflictos en instituciones educativas: Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Narcea.
- Uruñuela, P.M^a. (2012). *Cómo mejorar la convivencia en los centros educativos. El papel de las familias y las AMPAs (Guía para familias y Manual para el monitor o monitora)*. Madrid: CEAPA.
- (2012). *Cómo resolver conflictos. Herramientas para prevenir desde las familias y las AMPAs. Manual para el monitor y monitora*. Madrid: CEAPA.
- (2018. 3.^a ed.). *Trabajar la convivencia en los centros educativos. Una mirada al bosque de la convivencia*. Madrid: Narcea.
- Vega, Y., Montero, C., Pérez-Angulo, A., y Tejerina, S. (2015). *Gestión de conflictos y procesos de mediación*. Madrid: Paraninfo.
- Whatling, T. (2013). *Mediación: habilidades y estrategias*. Madrid: Narcea.

WEBS (Consulta 8 mayo 2018)

ADDO Conflict Resolution <https://www.addoconflictresolution.com/copy-of-formacio>

Amele <http://www.amelemediacion.com>

Asociación española de mediación <https://www.asemed.org>

Asociación de mediación educativa <https://www.mediacioname.org>

Ayumen <https://asociacionayumen.wordpress.com>

Convives <http://convivesenlaescuela.blogspot.com.es>

Diario de mediación <http://www.diariodemediacion.es>

Fundación Gizagune <http://www.fundaciongizagune.net>

Fundación Mediara <http://fundacionmediara.es/index.php/mediacion/mediacion-educativaescolar>

¿Hacemos las paces? <http://www.hacemoslaspaces.com>

Mediacon <http://www.mediacon.es/videos-de-mediacion/>

Ponsolución <http://ponsolucion.com>

Procumedia <http://procumedia.es>

Red malagueña de mediación escolar <http://www.omaweb.org/red-malaguename mediadores-escolar/>

Colección EDUCACIÓN HOY

- AGÜERA, I.: *Curso de Creatividad y Lenguaje.*
—*Estrategias para una lectura reflexiva.*
—*Ideas prácticas para un currículo creativo.*
—*Pedagogía homeopática y creativa. Para una escuela humanizadora, lúdica, alegre...*
—*Vacaciones creativas. Guía práctica.*
—*¡Viva el teatro! Diversión y valores en escena.*
- AGUILERA, C y VILLALBA, M.: *¡Vamos al museo! Guías y recursos para visitar los museos.*
- ALONSO, A. M.^a: *Pedagogía de la interioridad. Aprender a "ser" desde uno mismo.*
- ANTUNES, C.: *Estimular las inteligencias múltiples. Qué son, cómo se manifiestan, cómo funcionan.*
- AVILA, C.: *La relación de apego y sus posibilidades educativas.*
- BADILLO, R. M.^a: *Cuentos para "delfines". Autoestima y crecimiento personal. Didáctica, del ser.*
- BATLLORI, A.: *El consumo de drogas entre adolescentes. Prevención en la escuela y en la familia.*
- BATLLORI, J.: *Juegos para entrenar el cerebro. Desarrollo de habilidades cognitivas y sociales.*
—*Juegos que agudizan el ingenio: 111 enigmas sorprendentes y muy divertidos.*
- BLANCHARD, M. y MUZÁS, M.^a D.: *Propuestas metodológicas para profesores reflexivos.*
- BLASE, J. y KIRBY, P. C.: *Estrategias para una dirección escolar eficaz. Cómo motivar, inspirar y liderar.*
- BOQUÉ, M.C.: *La mediación va a la escuela. Hacia un buen plan de convivencia en el centro.*
- BOSSA, N. A. y BARROS DE OLIVEIRA, V.: *Evaluación psicopedagógica de 7 a 11 años.*
- BOUJON, Ch. y QUAIREAU, Ch.: *Atención, aprendizaje y rendimiento escolar. Aportaciones de la psicología cognitiva y experimental.*
- CABEZUELO, G. y FRONTERA, P.: *El desarrollo psicomotor. Desde la infancia hasta la adolescencia.*
- CANDAU, V. M.: *La Didáctica en cuestión. Investigación y enseñanza.*
- CAÑIZARES, G. *Alumnos con déficit auditivo. Un nuevo método de enseñanza-aprendizaje.*
- CARRERAS, Ll. y otros: *Cómo educar en valores. Materiales, textos, recursos y técnicas.*
- CERRO, S.: *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo.*
- COPLAN, R. J. y RUDASILL, K. M.: *Tímidos, introvertidos, vergonzosos...*
- CUERVO, M. y DIÉGUEZ, J.: *Mejorar la expresión oral. Animación a través de dinámicas grupales.*
- CURWIN, R. L.: *Motivar a estudiantes difíciles. En contextos educativos desfavorecidos y de exclusión.*
- DELAIRE, G. y ORDRONNEAU, H.: *Los equipos docentes. Formación y funcionamiento.*
- DÍAZ, C.: *La creatividad en la Expresión Plástica. Propuestas didácticas y metodológicas.*
- DUSCHL, R.: *Renovar la enseñanza de las Ciencias. Importancia de las teorías y su desarrollo.*
- EGAN, K. y JUDSON, G.: *Educación Imaginativa. Herramientas cognitivas para el aula.*
- ESCALERA CASTILLO, I.: *Las instituciones educativas y su cultura. Prácticas y creencias construidas a través del tiempo.*
- FERNÁNDEZ, I.: *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad.*
- FISCHER, G. N.: *Campos de intervención en psicología social. Grupo. Institución. Cultura. Ambiente social.*
- FRANKLIN, E.: *Gemelos. Orientaciones sobre su crianza y desarrollo psicológico. En la familia y en la escuela.*
- GABRIEL, G.: *Coaching escolar. Cómo aumentar el potencial de los alumnos con dificultades.*
- GAGO, R. y RAMÍREZ, J.: *Guía práctica del profesor-tutor en Educación Primaria y Secundaria.*
- GARCÍA PRIETO, A.: *Niños y niñas con parálisis cerebral. Descripción, acción educativa e inserción social.*

- GARNETT, S.: *Cómo usar el cerebro en las aulas. Para mejorar la calidad y acelerar el aprendizaje.*
- GIANT, N.: *Ciberseguridad para la i-generación. Usos y riesgos de las redes sociales y sus aplicaciones.*
- GÓMEZ, M.^a T.; MIR, V.: *Altas capacidades en niños y niñas. Detección, identificación e integración en la escuela y en la familia.*
- y SERRATS, M.^a G.: *Propuestas de intervención en el aula. Técnicas para lograr un clima favorable en la clase.*
- GONNET, J.: *El periódico en la escuela.*
- GONZÁLEZ y SOLANO, J. M.: *La función de tutoría. Carta de navegación para tutores.*
- GUILLÉN, M. y MEJÍA, A.: *Actuaciones educativas en Aulas Hospitalarias.*
- HANCOCK, J.: *Entrenando la memoria para estudiar con éxito. Guía práctica de habilidades y recursos.*
- HARRIS, S.: *Los hermanos de niños con autismo. Su rol específico en las relaciones familiares.*
- HUDSON, D.: *Dificultades específicas de aprendizaje (DEA) y otros trastornos.*
- ITURBE, T.: *Pequeñas obras de teatro para representar en Navidad.*
- y DEL CARMEN, I.: *El Departamento de Orientación en un centro escolar.*
- JACQUES, J. y P.: *Cómo trabajar en equipo. Guía práctica.*
- KNAPCZYK, D.: *Autodisciplina. Cómo transformar los problemas de disciplina en objetivos de autodisciplina.*
- LA PROVA, A.: *La práctica del Aprendizaje Cooperativo. Propuestas operativas para el grupo-clase.*
- LOOS, S. y HOINKIS, U.: *Las personas discapacitadas también juegan. 65 juegos y actividades para favorecer el desarrollo físico y psíquico.*
- LOUIS, J. M.: *Los niños precoz. Su integración social, familiar y escolar.*
- LUCAS, B. y CLAXTON, G.: *Nuevas inteligencias, nuevos aprendizajes. Inteligencia compuesta, expandible, práctica, intuitiva, distributiva, social, estratégica, ética.*
- LLOPIS, C. (Coord.): *Los derechos humanos. Educar para una nueva ciudadanía.*
- MAÑÚ, J. M.: *Manual básico de Dirección escolar. Dirigir es un arte y una ciencia.*
- MARUJO, H. A.: *Pedagogía del optimismo. Guía para lograr ambientes positivos y estimulantes.*
- MONTERO, E., RUIZ, M. y DIAZ, B.: *Aprendiendo con Videojuegos. Jugar es pensar dos veces.*
- MORA, J. A.: *Acción tutorial y orientación educativa.*
- MORAINÉ, P.: *Las funciones ejecutivas del estudiante. Mejorar la atención, la memoria, la organización y otras funciones para facilitar el aprendizaje.*
- MUNTANER, J. J.: *La sociedad ante el deficiente mental. Normalización. Integración educativa. Inserción social y laboral.*
- MUZÁS, BLANCHARD y SANDÍN, M. T.: *Adaptación del currículo al contexto y al aula. Respuesta educativa en las cuevas de Guadix.*
- NAVARRO, M.: *Reflexiones de/para un director. Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo.*
- NOVARA, D.: *Pedagogía del «saber escuchar». Hacia formas educativas más democráticas y abiertas.*
- ONTORIA, A. y otros: *Aprender con Mapas mentales. Una estrategia para pensar y estudiar.*
- Aprendizaje centrado en el alumno. Metodología para una escuela abierta.*
- Mapas conceptuales. Una técnica para aprender.*
- Potenciar la capacidad de aprender y pensar. Qué cambiar para aprender y cómo aprender para cambiar.*
- OSBORNE, R. y FREYBERG, P.: *El aprendizaje de las ciencias. Implicaciones de las ideas previas de los alumnos.*
- PASCUAL, A.: *Clarificación de valores y desarrollo humano. Estrategias para la escuela.*
- PÉREZ, G. y PÉREZ DE GUZMÁN, M.^a V.: *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento.*
- PERPIÑÁN, S.: *Atención Temprana y familia. Cómo intervenir creando «entornos competentes».*
- PIANTONI, C.: *Expresión, comunicación y discapacidad. Modelos pedagógicos y didácticos para la integración escolar y social.*
- PIKLER, E.: *Moverse en libertad. Desarrollo de la motricidad global.*

- POINTER, B.: *Actividades motrices para niños con necesidades educativas especiales.*
- POLAINO-LORENTE, A. y ÁVILA, C.: *Cómo vivir con un niño hiperactivo. Comportamiento, tratamiento, ayuda familiar y escolar.*
- PROT, B.: *Pedagogía de la motivación. Cómo despertar el deseo de aprender.*
- RAMOS, F. y VADILLO, J.: *Cuentos que enseñan a vivir. Fantasía y emociones a través de la palabra.*
- ROSALES, C.: *Criterios para una evaluación formativa.*
- RUEDA, R.: *Bibliotecas Escolares. Guía para el profesorado de Educación Primaria.*
—*Recrear la lectura. Actividades para perder el miedo a la lectura.*
- SALVADOR, A.: *Evaluación y tratamiento psicopedagógicos. El Departamento de Orientación en los centros escolares.*
- SÁNCHEZ, S. C.: *El movimiento renovador de la Experiencia Somosaguas. Respuesta a un proyecto educativo.*
- SANTOS GUERRA, M. A.: *La evaluación como aprendizaje.*
- SCHWARTZ, S. y POLLISHUKE, M.: *Aprendizaje activo. Una organización de la clase centrada en el alumnado.*
- SEGURA, M.: *El Aula de Convivencia. Materiales educativos para su buen funcionamiento.*
—y ARCAS, M.: *Educar las emociones y los sentimientos. Introducción práctica al complejo mundo de los sentimientos.*
- SOLER FIÉRREZ, E.: *La práctica de la inspección en el sistema escolar.*
- STACEY, K. y GROVES, S.: *Resolver problemas: Estrategias. Unidades para desarrollar el razonamiento matemático.*
- TAYLOR, P. G.: *Trastornos del Espectro Autista. Guía básica para educadores y padres.*
- TORRE, S. y otros: *El cine, un entorno educativo.*
- TORREGO, J. C. (Coord.): *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores.*
—*La ayuda entre iguales para mejorar la convivencia escolar. Manual para la formación de alumnas/os ayudantes.*
- TRAIN, A.: *Agresividad en niños y niñas. Ayuda tratamiento y apoyos en la familia y en la escuela.*
- TRIANES, M.^a V.: *Estrés en la infancia. Su prevención y tratamiento.*
- URUÑUELA, P. M.^a: *La metodología del Aprendizaje-Servicio. Aprender mejorando el mundo.*
- VAILLANCOURT, G.: *Música y musicoterapia. Su importancia en el desarrollo infantil.*
- VIEIRA, H.: *La comunicación en el aula.*
- VILA, A.: *Los hijos «diferentes» también crecen. Cuando los hijos deficientes se hacen mayores.*
- WILCOCK, A.: *De la Primaria a la Secundaria. Cómo apoyar a los estudiantes en la transición.*

© NARCEA, S.A. DE EDICIONES, 2019
Paseo Imperial, 53-55. 28005 Madrid. España
www.narceaediciones.es

ISBN papel: 978-84-277-2493-8

ISBN ePdf: 978-84-277-2494-5

ISBN ePub: 978-84-277-2495-2

Todos los derechos reservados

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Sobre enlaces a páginas web

Este libro puede incluir enlaces a sitios gestionados por terceros y ajenos a NARCEA, S.A. DE EDICIONES que se incluyen solo con finalidad informativa. Las referencias se proporcionan en el estado en el que se encuentran en el momento de la consulta de los autores, sin garantías ni responsabilidad alguna, expresa o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.