



*VICEMINISTERIO DE SERVICIOS TÉCNICOS Y PEDAGÓGICOS  
DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN Y PSICOLOGÍA*

# **LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL SISTEMA EDUCATIVO DOMINICANO MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA FACILITADORES**

Santo Domingo, República Dominicana

**Julio de 2016**



### **Créditos**

Ministerio de Educación de la República Dominicana  
Dirección de Orientación y Psicología

**Título:** La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano.  
Manual de entrenamiento para facilitadores  
Coordinación General: Minerva R. Pérez Jiménez

**Coordinación Técnica:** Equipo Nacional de la Dirección de Orientación y Psicología

**Elaborado por:** Adriana Salcedo, Ph.D & Yves-Renée Jennings, Ph.D.

### **Revisión y aportes:**

Equipo directivo y Técnico de la Dirección de Orientación y Psicología  
Representantes de las diferentes instancias del MINERD y de instituciones participantes en el primer taller de mediación realizado con las consultoras.  
Santo Domingo, Mayo 2016

**Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo técnico y financiero del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

9

FACILITANDO Y PROMOVRIENDO UNA CULTURA DE PAZ

10

¿CUÁL ES EL MARCO CONCEPTUAL QUE SE UTILIZÓ?

10

¿CUÁL ES LA PERSPECTIVA METODOLÓGICA?

12

¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

13

¿QUÉ ENCONTRAMOS EN EL MANUAL EN TÉRMINOS DE CONTENIDO?

13

¿CÓMO SE ENCUENTRA ORGANIZADO?

13

## MÓDULO I: PRINCIPIOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 15

OBJETIVOS

17

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO

17

A. ENTENDIENDO LOS CONFLICTOS SOCIALES: CRISIS VS. OPORTUNIDAD

18

- ¿CÓMO REACCIONAMOS LAS PERSONAS FRENTE A LOS CONFLICTOS?

19

- EL ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS

20

- TIPOS DE CONFLICTOS

22

- LA TRAYECTORIA DEL CONFLICTO

22

- EL ESPECTRO DE LA RESOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

23

- ASIMETRÍA Y PODER EN LOS CONFLICTOS

23

- ENTENDIENDO EL CONTEXTO CULTURAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

25

- INTERVENCIÓN DE LA TERCERA PARTE O MEDIADOR

26

B. MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MANEJAR Y TRANSFORMAR CONFLICTOS EN EL ÁMBITO ESCOLAR 26

- LA MEDIACIÓN: SU IMPORTANCIA Y EFICIENCIA

27

- ALGUNAS PERSPECTIVAS SOBRE MEDIACIÓN

28

- TIPOS DE MEDIACIÓN

28

- TIPOS DE CONFLICTOS: QUÉ SE PUEDEN MEDIAR Y LOS QUÉ NO SON SUJETO DE MEDIACIÓN

29

- TIPOS DE MEDIADORES

29

- ESTILOS USADOS POR LOS MEDIADORES

30

- EL ROL DEL MEDIADOR O TERCERA PARTE

31

- EL ROL DE LAS PARTES EN CONFLICTO

32

- CONSIDERACIONES ÉTICAS: IMPARCIALIDAD, CONFIANZA, CONFIDENCIALIDAD Y NEUTRALIDAD

33

- VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RETOS DE LA MEDIACIÓN

34

AGENDA SUGERIDA PARA EL MÓDULO I

36

## **MÓDULO II: DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA UN BUEN MEDIADOR** 39

OBJETIVOS	41
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	41
EL PAPEL DEL MEDIADOR TRANSFORMATIVO	41
PRINCIPALES PASOS EN UN PROCESO DE MEDIACIÓN	42
PLANIFICANDO UNA MEDIACIÓN	42
1) FASE PREVIA	42
2) FASE DE EJECUCIÓN	43
- ETAPAS DURANTE LA MEDIACIÓN: LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y LA SOLUCIÓN	45
- COMPETENCIAS CLAVES PARA MEDIADORES	46
- UTILIZANDO LA PRÁCTICA REFLEXIVA	46
- CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y PARA FORTALECER LA FACILITACIÓN	47
- ASPECTOS QUE FACILITAN LAS SESIONES DE MEDIACIÓN	51
3) FASE DE EVALUACIÓN Y CIERRE	51
AGENDA SUGERIDA PARA EL MÓDULO II	52

## **MÓDULO III: ESTABLECIENDO UN SISTEMA DE MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO ESCOLAR** 55

OBJETIVOS	57
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	57
PLAN DE CAPACITACIÓN	57
MAPA DE PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO ESCOLAR	59
LA MEDIACIÓN DE PARES COMO MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	61
- LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA MEDIACIÓN DE PARES Y SUS COMPONENTES	61
- LOS BENEFICIOS, RETOS Y DESVENTAJAS	62
- EL DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE MEDIACIÓN DE PARES	63
- LOS MEDIADORES DE PARES	66
- EL PROCESO DE MEDIACIÓN ENTRE PARES - "PASO A PASO"	66
CONFORMANDO UNA RED PROFESIONAL DE MEDIADORES TRANSFORMATIVOS	68
AGENDA SUGERIDA PARA EL MÓDULO III	70

## **LISTA DE ANEXOS** 73

<b>ANEXO A: DINÁMICAS GRUPALES</b>	75
1. EJERCICIO INTRODUCTORIO: LOS ANIMALES DE LA SELVA	75
2. EL MAPEO DE CONFLICTOS	76

3. IDENTIFICANDO LOS DIFERENTES TIPOS DE VIOLENCIA	78
4. DISCUSIÓN SOBRE LOS TIPOS DE MEDIADORES	79
5. ESTRUCTURANDO UNA MEDIACIÓN	80
6. DISEÑANDO UN PROCESO DE MEDIACIÓN (JUEGO DE ROLES)	81
7. REPLICANDO EL PLAN DE CAPACITACIÓN	82
8. EL ÁRBOL DE LA PAZ	86
<b>ANEXO B:</b> ESTABLECIENDO LAS REGLAS DE CONVIVENCIA - ENCUADRE	87
<b>ANEXO C:</b> GUÍA LOGÍSTICA – ADMINISTRATIVA PARA LA PREPARACIÓN DE TALLERES DE CAPACITACIÓN EN MEDIACIÓN	88
- ANEXO C-1: PERFIL DE SELECCIÓN DE FACILITADORES/MEDIADORES	93
<b>ANEXO D:</b> PERSPECTIVAS SOBRE LA MEDIACIÓN	94
<b>ANEXO E:</b> TIPOS DE MEDIACIÓN	95
<b>ANEXO F:</b> TIPOS DE MEDIADORES Y SUS ROLES	96
<b>ANEXO G:</b> MAPA DE PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ESPACIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN EL ÁMBITO ESCOLAR	97
<b>ANEXO H:</b> EJEMPLOS DE FORMAS ÚTILES EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN	101
- SOLICITUD DE INICIO DE UN PROCESO DE MEDIACIÓN	101
- ANEXO H-1: ACUERDO DE PARTICIPACIÓN EN UN PROCESO DE MEDIACIÓN	102
- ANEXO H-2: ELEMENTOS DEL ACUERDO FINAL Y LOS RESULTADOS DE LA MEDIACIÓN	103
- ANEXO H-3: FORMA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MEDIACIÓN	104
<b>ANEXO I:</b> EVALUACIÓN DEL TALLER	105
<b>ANEXO J:</b> GLOSARIO	106
LISTA DE REFERENCIAS	113



## ESTIMADO FACILITADOR O FACILITADORA:

El presente manual recoge los principios básicos para la implementación del modelo de Mediación en el Sistema Educativo Dominicano, teniendo como marco de referencia el Enfoque por Competencias impulsado por el MINERD (2014), y la promulgación del marco regulatorio que recoge las *Normas del Sistema Educativo Dominicano para la Convivencia Armoniosa en los Centros Educativos Públicos y Privados* (2013)

Esta iniciativa de la Dirección de Orientación y Psicología (DOP) del Ministerio de Educación (MINERD), en colaboración con UNICEF, surgió de la necesidad de promover y consolidar una cultura de paz en las diferentes instancias del sector educativo debido a la prevalencia de formas de conflicto violentas en los centros de enseñanza, que involucran a los diversos actores del sector educativo (estudiantes, docentes, directores y personal de apoyo) (IDEICE, 2014).

El MINERD, con el apoyo del UNICEF, busca dejar la capacidad instalada en los participantes para implementar en sus lugares de trabajo un esquema de mediación como estrategia de resolución pacífica de conflictos, que junto a otras iniciativas, como el procesamiento positivo del conflicto, niños y niñas constructores de paz, campaña “Un trato por el buen trato”, entre otras, conlleve a un mejoramiento sustantivo en las relaciones interpersonales y la manera de encarar los conflictos por parte de los diferentes actores del sistema educativo.

Con este manual ponemos a su disposición las pautas teóricas-metodológicas básicas sobre la mediación y sobre cómo enseñarlas, sin embargo, son ustedes, con su capacidad y experiencia acumuladas, los encargados de ponerlas en práctica y ajustar estos principios a sus propias comunidades educativas y realidades locales. No existen recetas milagrosas ni soluciones mágicas para los conflictos, lo que existen son herramientas para aprender a manejarlos y encauzarlos de la mejor manera para lograr cambios positivos en nuestra sociedad.

### Las autoras



## Introducción

Este Manual de Capacitación para Facilitadores en Mediación reúne una serie de conocimientos, herramientas y metodologías para planificar, organizar, llevar a cabo y dar seguimiento a la implementación de la mediación como herramienta de resolución pacífica de conflictos en el contexto educativo de la República Dominicana. Con la finalidad de lograr un mejor aprendizaje y asegurar su aplicación práctica, se proponen realizar una serie de talleres de capacitación, los cuales han sido diseñados para fomentar su utilización y aprender cómo replicar la experiencia formativa para hacerla llegar a la mayor cantidad de facilitadores/mediadores en el país.

La mediación se basa en la premisa básica de mirar a los conflictos como ventanas de oportunidad para lograr cambios positivos y duraderos en las relaciones humanas, superando de esta manera la visión negativista de adoptar estrategias de supresión o contención para manejarlos.

A través de la implementación de este mecanismo en centros educativos públicos y privados de la República Dominicana se busca un mejoramiento sustantivo en las relaciones, el fomento de un clima armónico y de colaboración en el contexto escolar y la consolidación de valores cívicos y de convivencia pacífica en la sociedad.

Entre los objetivos principales que se persiguen con el diseño de este manual y la ejecución de los talleres de capacitación podemos mencionar:

- Adquirir los conocimientos necesarios para implementar procesos de mediación en los centros educativos de la República Dominicana a través de la formación de adultos mediadores.
- Contribuir al establecimiento de un Sistema de Mediación Escolar que posibilite la resolución pacífica de conflictos y que contribuya en la consolidación de una cultura de paz, con mayores niveles de aceptación de la diversidad y empatía.
- Capacitar a los participantes a través de una perspectiva teórica y práctica en los principios fundamentales y herramientas utilizados por la mediación.
- Capacitar a los usuarios del manual en cómo formar a facilitadores en mediación para que estos a su vez se vuelvan facilitadores/mediadores.

Finalmente, lo que se espera lograr a través de esta iniciativa del MINERD y UNICEF es que los centros educativos del país implementen el programa de mediación como una práctica de resolución pacífica y efectiva de los conflictos que se presentan en el ámbito escolar.

## Facilitando y promoviendo una cultura de paz

Los centros educativos públicos y privados del país, al ser un reflejo importante de esta cotidianidad, constituyen espacios importantes para fomentar cambios sociales positivos y fomentar una cultura de tolerancia, de respeto a la diversidad y convivencia pacífica, de ahí la importancia de trabajar e impulsar una agenda de construcción de paz positiva y de espacios críticos de interacción y aprendizaje.

Las bases ya han sido sentadas a través del enfoque por competencias contemplado en el Currículo Escolar Dominicano, en particular la Competencia de Resolución de Problemas y la Competencia Ética y Ciudadana (MINERD, 2014). Sin embargo, es importante poner estos lineamientos en práctica a través de la creación e implementación de mecanismos alternativos a la violencia en la cotidianidad de los centros educativos del país.

La introducción de estas formas alternativas para lidiar con los conflictos en el ámbito escolar deberá impulsar cambios en varios aspectos:

- En la forma como nos **comunicamos** con los demás para fomentar una cultura de diálogo y entendimiento mutuo entre todos los actores del sistema educativo dominicano y con los de nuestra comunidad
- En la forma como nos **relacionamos** con los demás, priorizando la participación igualitaria, el respeto a la diversidad, la responsabilidad social, la colaboración, entre otros elementos claves para lograr una convivencia más armónica
- En la forma como nos **imaginamos** a nosotros mismos y a nuestro entorno para poder adoptar y fomentar valores, conocimientos y habilidades para vivir en armonía con uno mismo, con los demás y con el entorno.

El fomentar una cultura de paz en el sector educativo dominicano debe recoger, entre otros elementos, estos tres aspectos importantes (comunicación, relaciones y valores), pues a través de estos estaremos impulsando procesos de cambio positivo y transformación de nuestras realidades sin necesidad de recurrir a la violencia.

En este sentido, el presente manual detalla a continuación los principios teóricos, metodológicos y prácticos más importantes de la mediación como una de las herramientas más idóneas para lograr y fomentar estos objetivos en el sistema educativo dominicano.

### ¿Cuál es el marco conceptual que se utilizó?

Este manual está concebido como una herramienta de capacitación para facilitadores en modelos no violentos de resolución de conflictos en el sector educativo dominicano, en donde se dará particular atención a la “mediación” como herramienta básica para propiciar un cambio social no violento y promover una cultura de paz.

Las bases para su aplicación ya han sido sentadas a través del enfoque por competencias contemplado en el currículo escolar dominicano, en particular la Competencia de Resolución de Problemas y la Competencia Ética y Ciudadana (MINERD, 2014), que buscan forjar ciudadanos críticos con su entorno, que problematicen sus realidades, capaces de dar respuestas creativas a los diversos problemas que enfrentan en el día a día al tiempo que demuestran empatía, solidaridad y respeto en sus relaciones con los demás.

La utilización de la mediación en este entorno también se encuentra amparada por los principios generales que rigen las Normas del Sistema Educativo Dominicano para la Convivencia Armoniosa de los Centros Educativos Públicos y Privados (2013), especialmente aquellos relativos a la prevención de la violencia, el fomento de una cultura de paz y la resolución pacífica de conflictos (contenidos en el Artículo 4). En este sentido, el presente manual y el taller de entrenamiento que lo acompaña constituyen un esfuerzo significativo para propiciar la adopción de prácticas que aseguren esta convivencia armoniosa entre los diferentes actores del sector educativo.

Los centros educativos públicos y privados del país, al ser un reflejo importante de esta cotidianidad, constituyen espacios importantes para fomentar cambios sociales positivos y fomentar una cultura de tolerancia, de respeto a la diversidad y convivencia pacífica, de ahí la importancia de trabajar e impulsar una agenda de construcción de paz y de espacios críticos de interacción y aprendizaje.

La utilización de la mediación (Folger y Bush, 1994)<sup>1</sup> como herramienta para propiciar este cambio conductual y relacional está basada no únicamente en el desarrollo de un proceso justo y dinámico en el que las partes en conflicto pueden encontrar soluciones consensuadas a sus diferencias (como lo plantea la mediación tradicional),<sup>2</sup> sino que implica, además, la transformación de las relaciones sociales y de las formas de comunicación para contribuir a la consolidación de una cultura de paz en la sociedad. Este modelo se basa en dos elementos fundamentales:

- a) El empoderamiento de las partes como factor crítico para que estas se vuelvan forjadoras de decisiones y que se logre la consecución de acuerdos duraderos y sostenibles, y
- b) En el reconocimiento y mejor entendimiento de las necesidades, intereses y valores del “otro”, lo que contribuirá no solamente a la consolidación del acuerdo per se, sino al surgimiento de una cultura de tolerancia, ‘escucha activa’ y respeto mutuo.

Por tanto, su potencial radica en que las partes en conflicto o sus relaciones puedan ser alteradas durante el proceso de mediación, cambiando su manera de comunicarse y relacionarse entre ellos y con el resto de la sociedad. El mediador en esta dinámica se convierte en un acompañante del proceso y en el instrumento para la canalización de acuerdos. Este es un tipo de mediación que

1. - Baruch Bush, R. y Folger, J. (2004). *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

2.- La mediación tradicional o facilitativa es una técnica alternativa de resolución de conflictos que se ha venido implementando en países como los Estados Unidos, Colombia y México desde finales de los años 70s. Consiste en crear las condiciones apropiadas para que el proceso de mediación se realice con equidad y que las partes puedan alcanzar acuerdos satisfactorios. En esta el mediador (usualmente llamado “la tercera parte neutral”) está a cargo de la facilitación del proceso, mientras que las partes involucradas están a cargo del resultado.

coloca al mediador a cargo del proceso, mientras que empodera a las partes en conflicto a buscar soluciones y resultados.

## ¿Cuál es la perspectiva metodológica?

El presente manual de mediación (así como el taller de capacitación en su manejo) está enfocado en la formación de adultos del sector educativo (docentes, orientadores, personal administrativo, entre otros) en dos áreas fundamentales:

- 1) La construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades utilizadas en la mediación como herramienta de resolución pacífica de conflictos dentro del ámbito educativo, y
- 2) En la aplicación de estos conocimientos obtenidos en el taller a través de la réplica de esta experiencia de capacitación y aprendizaje en sus respectivos centros educativos. La capacidad instalada en los multiplicadores permitirá capacitar a escala en los diferentes centros educativos.

El manual enfatiza en tres aspectos:

- 1) **Teórico:** A través de una exposición concisa de los principios fundamentales que deben guiar cualquier mediación (como son: la construcción de la confianza, la imparcialidad, el empoderamiento de las partes y la búsqueda de consenso en las decisiones, entre otros) los participantes tendrán acceso a las principales discusiones teóricas en esta materia.
- 2) **Metodológico-práctico:** Al utilizar este manual y participar en los talleres de formación los participantes podrán desarrollar sus habilidades en dos áreas fundamentales: en la mediación transformadora en sí (como mediadores) y a su vez como facilitadores de nuevos participantes dentro del modelo de formación en escala. Con esto se busca que los participantes apliquen el conocimiento recibido desde su perspectiva particular y que aporten con sus experiencias al enriquecimiento del taller, así como que lleven este bagaje de aprendizaje y lo repliquen en sus diferentes centros educativos.
- 3) **Reflexivo:** Finalmente, al reflexionar acerca de la propia experiencia de capacitación y sobre su rol como mediadores transformativos en el ámbito escolar, los participantes contribuyen a fortalecer la experiencia colectiva de aprendizaje logrando así una instrucción integral (teórico-práctica y reflexiva).

Algunas de las herramientas utilizadas en los talleres para hacer operacionales los conocimientos contenidos en el manual y facilitar su aplicación en la práctica son:

- Las exposiciones de los facilitadores: que reflejan los diferentes contenidos presentes en los tres módulos temáticos que tiene el manual al ser vinculadas con la realidad local.
- Las dinámicas grupales, sesiones plenarias y mesas de trabajo que aportan a un mayor

entendimiento de los conceptos impartidos y fomentan el aprendizaje colectivo y participativo.

- La utilización de las guías de capacitación y logístico-administrativas que figuran como productos anexos al manual, que detallan los pasos a seguir para llevar a cabo: 1) Talleres de capacitación a facilitadores y 2) El establecimiento de procesos de mediación en el ámbito escolar.

## ¿A quién va dirigido?

El manual ha sido concebido como un recurso de apoyo dirigido a los diferentes actores del sistema educativo del MINERD con el fin de ayudarles a desarrollar las competencias necesarias en mediación que les permita capacitar y acompañar a los diferentes actores que componen la comunidad educativa en la creación de una cultura distinta de resolución pacífica de conflictos y la construcción de la paz.

## ¿Qué encontramos en el manual en términos de contenido?

En lo referente a su contenido se plantea la ejecución de tres módulos temáticos que a grandes rasgos contemplan:

- **Módulo I:** Una introducción al campo de la resolución pacífica de conflictos y la necesidad de promocionar una cultura de paz. Se identifica la mediación como la herramienta idónea para cumplir con este propósito en el ámbito escolar.
- **Módulo II:** Se enfoca en el entrenamiento en mediación de los participantes, pues propicia no sólo la construcción de conocimientos, sino que prioriza el desarrollo de sus habilidades y su aplicación práctica en procesos de mediación.
- **Módulo III:** Capacita al usuario del manual en cómo replicar la experiencia formativa y formar facilitadores/mediadores que, a su vez, trabajen en la diseminación de los conocimientos y la práctica de la mediación replicando la experiencia formativa (talleres) en sus respectivos centros educativos.

De igual manera, el manual presenta una guía/protocolo a seguir para el establecimiento del programa de mediación y cómo puede implementarse en el sistema educativo dominicano.

## ¿Cómo se encuentra organizado?

Para responder a los objetivos arriba planteados la estructura del Manual de Capacitación para Facilitadores lo hemos dividido en dos:

- 1) **Un componente de formación en mediación (módulos I y II):** que transmite de una manera

didáctica los principios básicos de la resolución pacífica de conflictos y más concretamente las pautas teórico-metodológicas más importantes de la mediación, así como el entrenamiento en el desarrollo de habilidades básicas para la mediación (escucha activa, facilitación y técnicas de lenguaje, entre otras).

- 2) Un componente para ejecución de capacitaciones y la implementación de un sistema de mediación en el ámbito escolar (módulo III):** que provee a los participantes con las guías necesarias para replicar su experiencia de capacitación en sus respectivos centros educativos, completando de esta manera su formación en mediación con los conocimientos necesarios para entrenar y formar futuros facilitadores/mediadores dentro del modelo de formación en cascada propuesto por la Dirección de Orientación y Psicología (DOP) del MINERD en conjunto con UNICEF.

Este componente también detalla los pasos necesarios para la implementación de un sistema de mediación en el ámbito escolar al sentar las bases conceptuales necesarias previas a la ejecución de la fase de implementación.

Para fomentar la utilización del manual y su aplicación práctica se ha adjuntan una serie de anexos al documento principal que orientarán al lector con ejemplos e información detallada sobre: lista de tareas, protocolos, herramientas, guías y pasos a seguir, tanto para replicar los talleres de capacitación como para diseñar e implementar un sistema de mediación escolar acorde al contexto educativo del país. En este sentido se resaltan:

- ✓ La *Guía Logística-Administrativa para la Preparación de Talleres de Capacitación*, la cual provee de un protocolo detallado sobre cómo concebir, planificar adecuadamente e implementar una capacitación sobre mediación.
- ✓ Las *Notas para Facilitadores*, las cuales se encuentran repartidas a lo largo del texto. Estas contienen sugerencias sobre cómo liderar las discusiones grupales, direccionar el debate para mejorar el aprendizaje de conceptos y recibir los insumos de los participantes para responder así al esquema de aprendizaje dinámico y participativo que hemos planteado.
- ✓ El *Plan de Capacitación*, que detalla las tareas básicas para replicar la experiencia formativa a futuro y los anexos que hacen referencia al establecimiento y la consolidación de la mediación dentro del sector educativo dominicano.

Finalmente, si bien este manual de capacitación sistematiza mucho del conocimiento y práctica de la mediación aplicada al ámbito escolar, se recomienda complementar la formación de facilitadores/mediadores a futuro con otras herramientas pedagógicas, algunas de las cuales podrían ser: la revisión bibliográfica, la creación de grupos de discusión/apoyo para mediadores del sector educativo, foros virtuales, la producción de material didáctico, entre otras, que ayuden a consolidar la práctica mediadora como una herramienta efectiva de transformación de conflictos en centros educativos del país.



# MÓDULO I

## Principios teóricos y metodológicos de la resolución pacífica de conflictos





## Objetivos:

### Generales:

1. Comunicar la importancia y los beneficios de optar por una resolución pacífica de conflictos y la adopción de mecanismos como la mediación que contribuyen al establecimiento de una cultura de paz.
2. Proveer a los participantes con las herramientas teórico-metodológicas para el ejercicio de la mediación como herramienta de resolución pacífica de conflictos en las diversas instancias del sector educativo.
3. Ganar un entendimiento más amplio sobre los conflictos que supere la visión negativista de estos y, por el contrario, los mire como oportunidades para producir cambios sociales positivos en las sociedades (sin necesidad de recurrir a la violencia).

### Específicos:

1. Obtener un mayor entendimiento de los conflictos, las causas inmediatas y subyacentes y sus diversos componentes (dinámicas, partes involucradas, causas, efectos, intereses, entre otros elementos).
2. Proporcionar una visión panorámica de las diferentes herramientas y perspectivas metodológicas diseñadas para manejar, resolver y transformar conflictos.
3. Introducir al participante a la mediación, metodologías y técnicas empleadas bajo este modelo.

## Descripción del contenido:

Este módulo inicia con una visión panorámica del campo de resolución de conflictos y de los principios teóricos básicos para su abordaje. Una vez que los participantes se han familiarizado con la terminología empleada y han aprendido a reconocer los diferentes elementos que los conflictos presentan (actores, dinámica, intereses, posiciones, causas, entre otros) se procede a la exploración de modelos metodológicos para su abordaje. El enfoque que prioriza esta capacitación será un entendimiento del conflicto como una dinámica social necesaria para impulsar procesos de cambio social positivo. En este contexto el conflicto es entendido no como algo necesariamente negativo, sino como una oportunidad para generar nuevas formas de relacionamiento necesarias para que las sociedades humanas evolucionen y se transformen.

Hablamos entonces de mediación como una herramienta para la transformación de relaciones humanas marcadas por la violencia (física, psicológica, estructural) hacia un relacionamiento basado en una mejora en la comunicación, en el entendimiento de las necesidades propias y del "otro" y en la colaboración como herramienta básica para obtener resultados satisfactorios a

todas las partes que sean sustentables en el tiempo. Así, este módulo se encuentra dividido en dos bloques temáticos (acápites A y B descritos a continuación) y que irán acompañados por ejercicios individuales y dinámicas grupales. Su finalidad es dar estructura y fluidez a los contenidos propuestos y permitir un mejor manejo del tiempo y de los recursos destinados a la enseñanza.

## A) Entendiendo los conflictos sociales: Crisis vs. oportunidad

Muchas veces cuando pensamos en los conflictos sociales una serie de conceptos negativos emergen en nuestra mente: violencia, rivalidad, lucha, peligro y destrucción, son algunas de las imágenes recurrentes con las que los asociamos. Nuestro entendimiento de los conflictos se origina de situaciones de nuestro entorno y de lo que aprendemos socialmente. Por ejemplo, si vivimos en un entorno que promueve mucho la competencia el conflicto siempre será asociado a la existencia de un ganador y un perdedor, donde siempre habrá una parte victoriosa y otra insatisfecha. Esta relación desigual a futuro generará mayor conflictividad. No obstante, si enfocamos nuestra atención no únicamente en los aspectos negativos de los conflictos, sino que por el contrario los miramos como **oportunidades** para generar cambios en la sociedad, estamos favoreciendo una visión:

- ✓ No violenta (que propicia el diálogo para la búsqueda de soluciones)
- ✓ Colaborativa (superando la idea del ganador/perdedor) y
- ✓ Empoderadora (en donde las partes son activas en la búsqueda de soluciones a sus problemas)

No existe una definición única del conflicto, pues diferentes autores han privilegiado las distintas dimensiones (comunicativas, psicológicas, socio-económica o ideológicas) que los conflictos presentan. Para los fines de este manual utilizaremos una definición más genérica del conflicto como un fenómeno social multidimensional esencial al proceso de la historia, al cambio social y a la manera como las sociedades se transforman. Esta noción nos permite abordar los conflictos como procesos dinámicos e interactivos, no como fenómenos estáticos, lo cual abre muchas posibilidades para encontrar alternativas para su manejo y resolución. Sin embargo, para analizar y lograr un mayor entendimiento de los conflictos en sus diferentes ámbitos, desde lo individual hasta lo sistémico, recomendamos la utilización de la definición de Kim & Pruitt (1994) sobre el conflicto:

*“El conflicto es una divergencia **percibida** de intereses y creencias de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente o son incompatibles” (Kim & Pruitt, 1994).*

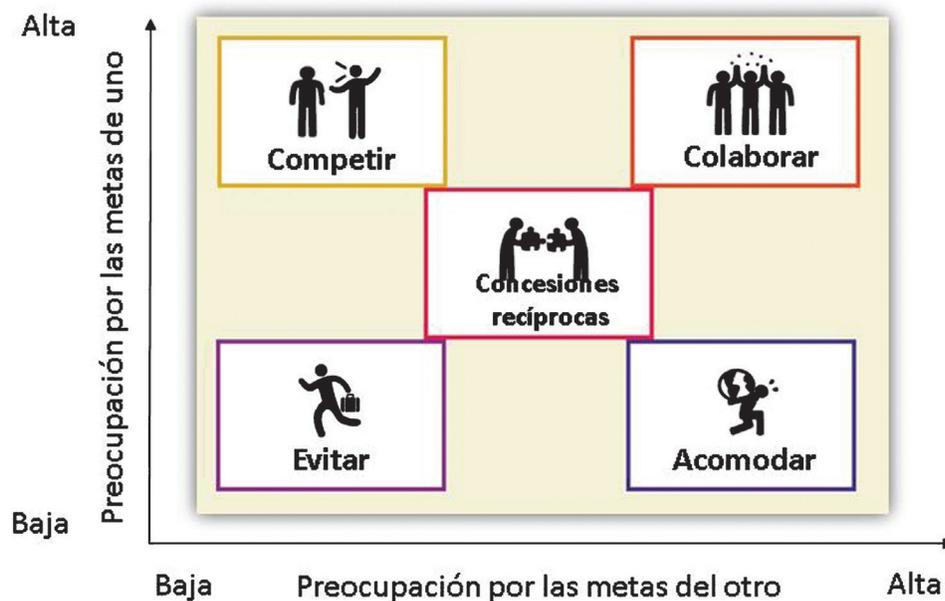
Esta definición enfatiza que:

- La sola percepción de incompatibilidad de intereses es suficiente para generar conflictos
- Las incompatibilidades son subjetivas, no necesariamente se corresponden con la realidad

Finalmente, es importante resaltar que existen otros factores, además de los reseñados por Kim & Pruitt (1994), que resultan sumamente relevantes para el entendimiento y abordaje de los conflictos, tales son: las relaciones de poder, la escasez de recursos, las necesidades materiales y psicológicas insatisfechas, entre otros, que serán analizados con mayor entendimiento en las secciones siguientes de este manual.

## ¿Cómo reaccionamos las personas frente a los conflictos?

La manera como pensamos en un conflicto influye en la manera como lo resolvemos. Así, Rubin y Pruitt (1986) delinearon cuatro estrategias principales que los individuos adoptamos cuando nos enfrentamos a una situación conflictiva. Estas opciones son el resultado de la combinación de dos ejes fundamentales: 1) el grado de preocupación por alcanzar nuestros objetivos y 2) el grado de preocupación por las metas de los demás.



Fuente: Modelo de la Preocupación Dual de Pruitt & Rubin (1986) y Thomas & Kilmann (1977)

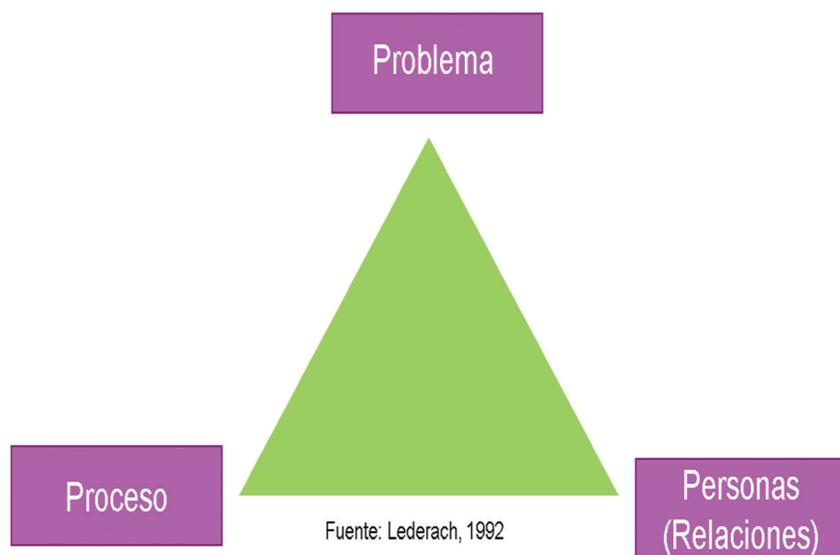
- 1) Cuando el grado de preocupación por nuestros objetivos es **alto** y el grado de preocupación por las metas de los demás es **bajo**, entonces **COMPETIMOS**. Obtener lo que se quiere es el único criterio a seguir sin detenerse a reflexionar sobre lo que quieren los demás.
- 2) Cuando existe un nivel **bajo** de preocupación por alcanzar nuestras metas y las metas de los demás, entonces **EVITAMOS** el conflicto.
- 3) Cuando el grado de preocupación por alcanzar nuestras metas es **bajo** y nuestra preocupación por que los otros alcancen sus objetivos es **alta**, entonces nos **ACOMODAMOS**. Los problemas no se encaran, sino que se cede y acepta lo que los demás quieren.
- 4) Cuando uno no deja de preocuparse por sus propios objetivos y, a la vez, da margen a considerar lo que el otro quiere el escenario es el de las **CONSESIONES MUTUAS**. En esta instancia los esfuerzos se concentran en la búsqueda del punto medio entre las dos posturas. Es decir, que la solución exige que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto de acuerdo. Es como regatear en el mercado.

- 5) Cuando el grado de preocupación por nuestros objetivos y aquellos de los demás es **alto**, entonces decidimos COLABORAR. No es la opción más practicada, sin embargo, es la que trae mayor satisfacción para todas las partes. Esta estrategia sugiere que es posible alcanzar simultáneamente la satisfacción de las necesidades propias y las de los demás a través de la sumatoria de esfuerzos para alcanzar el mismo fin.

Todas estas estrategias son válidas dependiendo del contexto, inclusive la competencia, pues partimos de la premisa de que el conflicto es parte normal de la interacción humana. Por tanto, los esfuerzos deben ir encaminados no a suprimir o eliminar los conflictos, sino a canalizarlos de manera constructiva. Sin embargo, es en la COLABORACIÓN donde podemos alcanzar acuerdos duraderos y mutuamente satisfactorios para todas las partes en conflicto.

## El análisis de los conflictos

Toda resolución exitosa de los conflictos depende de un análisis y entendimiento profundo de cada uno de los componentes presentes en un conflicto. Para fines de análisis podemos decir que el conflicto es un fenómeno complejo de tres dimensiones en continua interacción y que deberán ser tratados para alcanzar una solución: el problema, las personas y el proceso (Lederach, 1992).



Los actores que intervienen como “terceros” deberán tener muy claro estos tres aspectos. Primero, para su resolución efectiva, se debe identificar el problema o cuestión que deberá ser solucionada. Segundo, se deberá establecer la manera como éste será solucionado (el proceso y cómo está estructurado) y tercero, se deberán reconocer los intereses y necesidades (de diferente naturaleza) de las partes para poder respetarlos y canalizarlos.

La regulación efectiva de un conflicto se produce cuando respetamos las necesidades de las personas, encaramos la raíz de la contienda y alentamos un proceso de resolución justo para todos, esto es lo que Lederach (1992) llama “el triángulo de la satisfacción”.

- a) **Problema:** Hace referencia a los temas/asuntos específicos incluidos en el conflicto. Estos pueden incluir puntos de vista opuestos, necesidades o intereses incompatibles y diferencias concretas con respecto al uso, distribución y acceso a recursos (tierra, dinero, tiempo, etc.). Aquí

es vital llegar a la raíz de los problemas y tomar por sentado que lo que asoma en la superficie corresponde con las causas motoras del conflicto. Es necesario, por tanto, diferenciar entre:

- **Posición:** Una exigencia presentada como si fuera la única solución de problema
  - **Intereses:** Los objetivos personales, no declarados, que explican la exigencia
  - **Necesidades:** Elementos básicos no negociables (usualmente ligados a aspectos de la identidad de los sujetos)
- b) **Proceso:** Hace referencia a la forma cómo se toman las decisiones. Es importante recalcar que las personas buscan en general, procesos que sean justos, eficientes y duraderos. Por tanto, es de vital importancia que las partes en conflicto se sientan incluidas y que sus criterios están siendo escuchados. De esta manera se logrará acuerdos consensuados y sostenibles en el tiempo.
- c) **Personas:** Es importante distinguir y separar la persona del problema. Por ejemplo: en una pelea es común atacar a la persona como si “la persona” fuese la causa del problema, no permitiéndonos ver otros elementos (circunstanciales, estructurales, etc.). De ahí la importancia de reconocer y respetar las ideas de nuestros adversarios, pues al hacerlo estamos abriendo la ventana del diálogo en donde el horizonte de la resolución se presenta como posible.

#### Nota para facilitadores #1

Se pueden realizar las siguientes preguntas a los participantes con el fin de ampliar su visión sobre estos tres componentes básicos:

- **Sobre el problema:** ¿Cuáles son las causas del conflicto?, ¿Cuáles son las necesidades fundamentales de las partes?, ¿Existe algún mecanismo para la toma de decisiones? ¿Cuáles pueden ser las áreas de entendimiento mutuo entre las partes?
- **Sobre el proceso:** ¿Conoce de algún método utilizado para resolver los conflictos?, ¿Cómo se manifiesta el conflicto?, ¿Cuál es la fase del conflicto (latente, silente, etc.)?
- **Sobre las personas:** ¿Quiénes están involucrados?, ¿Cuáles son sus percepciones?, ¿Cómo éstas difieren? ¿A quiénes representan?

Teniendo en mente el “triángulo de la satisfacción” descrito anteriormente, este manual propone a sus usuarios realizar un mapeo del conflicto como la herramienta que permite entender todos los elementos involucrados; es como realizar una fotografía de una situación dinámica. Este ejercicio de análisis ayuda a establecer las opciones de intervención y a responder preguntas tales como: ¿Qué se puede hacer? ¿Quién lo puede hacer de la forma más constructiva? ¿En qué momentos se debe intervenir?

El mapa de conflictos siguiendo el modelo de Mitchell (1990) deberá servirnos para ubicar:

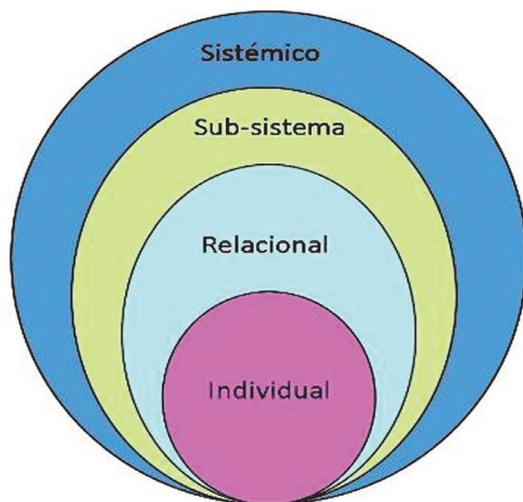
¿Cuáles son los **orígenes** del conflicto?

- ¿Quiénes son las **partes (actores)** involucradas?
- ¿Cuál es el **contexto?** (historia)
- ¿Cuáles son los **problemas?** ¿Cuáles son las **causas** del conflicto?

- ¿Cuáles son sus **intereses (motivaciones), posiciones (metas) y necesidades** de las partes?
- ¿Qué tipo de **relaciones** entablan las partes (de poder, reciprocidad, colaboración, etc.)?
- ¿Cuál es la dinámica del conflicto?
- ¿Qué **comportamientos o tácticas** son utilizadas por los adversarios? (las respuestas adoptadas por las partes)
- ¿Cuál o cuáles son los **resultados** del conflicto?
- ¿Cuál es la función del conflicto? (liberar tensiones, cohesionar a los miembros, ganar visibilidad, entre otras)

En este punto se puede utilizar la Dinámica Grupal #2 (ver Anexo A) y el Glosario presente en el Anexo L para asegurar una comprensión adecuada de los términos arriba mencionados.

## Tipos de conflictos



El modelo de Anidamiento – Dugan (1996)

Muchos conflictos de apariencia simple frecuentemente se encuentran ligados a conflictos más complejos, de los cuales el conflicto puntual es únicamente una parte. Dugan (1996) nos habla del “anidamiento” de conflictos para explicar la interrelación entre estos diferentes tipos o niveles. Es decir, conflictos a niveles locales, comunitarios e incluso nacionales están enmarcados o enquistados en conflictos estructurales y sistémicos de carácter regional e incluso global.

Por ejemplo, una disputa entre estudiantes en el ámbito escolar puede estar estrechamente vinculada a una situación de desestructuración familiar que, a su vez, está vinculada a la necesidad de desplazarse de los padres en busca

de mejores condiciones de vida para su familia. Es decir, la pobreza y falta de oportunidades que se experimenta en una sociedad se encuentra conectada a la desestructuración familiar y al surgimiento de episodios de violencia escolar.

## La trayectoria del conflicto

Consideramos que los conflictos atraviesan por diferentes etapas y las formas como se manejen traen implicaciones diversas en su ciclo de vida. El gráfico a continuación sirve para ilustrar la trayectoria que muchos conflictos toman, sin embargo es importante recalcar que este ordenamiento no necesariamente es obligatorio o seguirá la frecuencia aquí presentada.

La existencia de leños de madera representa los diferentes temas/asuntos que se encuentran silentes en la sociedad. Sin embargo, hace falta únicamente un elemento o episodio (fósforo) que

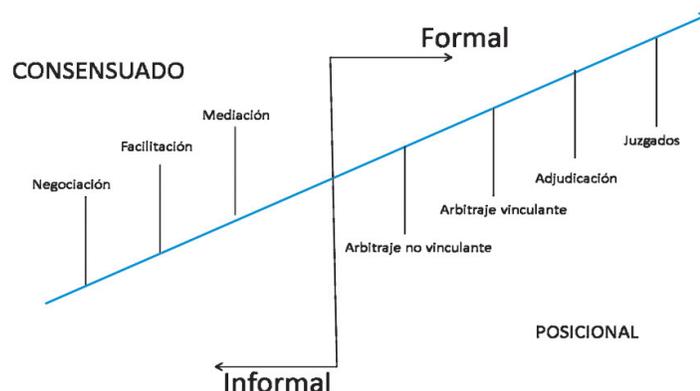
dispare el conflicto y lo vuelva manifiesto. Los grados de intensidad del conflicto (fogata) pueden variar y dependiendo de las técnicas empleadas (intervenciones) para lograr un acercamiento de las partes, este fuego se extinguirá o no a corto, mediano o largo plazo. La fase de construcción de paz representada por la semilla germinando nos habla de un mayor entendimiento entre las partes y sobre la construcción de nuevos sistemas, instituciones y opiniones sobre los otros que fomentan la convivencia no-violenta.



Fuente: Elaboración propia con datos de SCAR (2010)

## El espectro de la resolución y transformación de conflictos

A continuación se ilustra de manera resumida las principales instancias de resolución de conflictos, tanto aquellas que operan en instancias formales como son el juzgamiento y el arbitraje, así como aquellas que por diversas razones son más informales como la mediación y la negociación (en sus diversas manifestaciones como son el diálogo, los talleres de resolución de conflictos y la mediación, entre otras). Este manual se enfocará en la mediación como la herramienta idónea para resolver conflictos en el sector educativo en la República Dominicana.

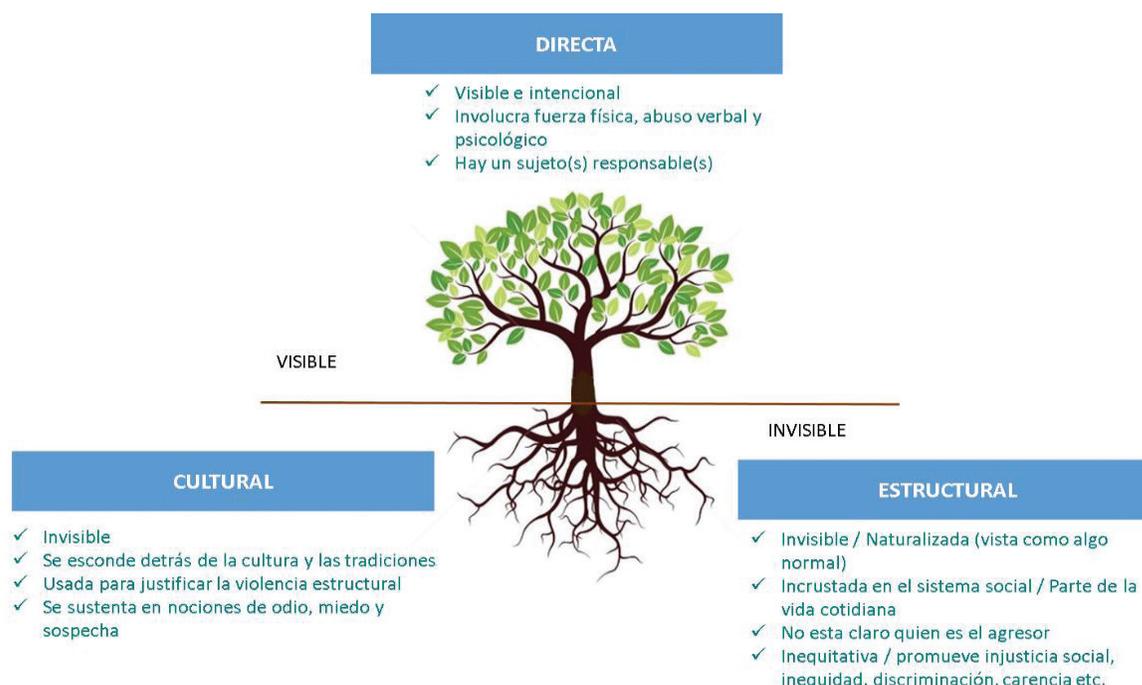


Fuente: Cheldelin (2010)

## Asimetría y poder en los conflictos

Muchos conflictos involucran actores desiguales en términos de poder, recursos y capacidad de influencia. De ahí que es de suma importancia identificar las fuentes de poder en los actores sociales para poder diseñar estrategias para resolver los conflictos que se presentan. El poder puede ser entendido como un recurso que un individuo posee o como la posición que este individuo tiene dentro de la sociedad. Así, muchas veces los individuos se rebelan contra las estructuras sociales que los dividen o marginan provocando comportamientos y reacciones que intentan corregirlas,

por ejemplo: revoluciones, protestas, resistencia pacífica, entre otras. Muchas veces estos procesos involucran el uso de la violencia manifiesta o invisible. Es importante entender los diferentes tipos de violencia que existen. Galtung (1969) nos habla de tres tipos: violencia directa, violencia cultural y violencia estructural.



Fuente: (Galtung, 1969)

**Violencia directa:** Hace referencia a la violencia intencional y manifiesta (golpes, abuso verbal y psicológico, etc.). En el ámbito escolar este tipo de violencia se traduce comúnmente en intimidación, situación de violencia doméstica y criminalidad (asociada a pandillas y el uso de drogas). En el ámbito nacional puede expresarse a través de violaciones a los derechos humanos, guerras civiles, entre otros. En este tipo de violencia es fácil identificar al responsable o los responsables perpetradores.

**Violencia cultural:** Está formada por las ideas y prácticas culturales aprendidas desde nuestra niñez, en el día a día, y que dan forma a nuestra manera de ver nuestro entorno. Estas concepciones han sido naturalizadas (es decir, vistas como “normales”) y legitimadas por quien ostenta poder (puede ser: una clase privilegiada, un grupo mayoritario o el género dominante). Usualmente se manifiesta a través de sentimientos de superioridad/inferioridad basados en el estatus económico, el género de las personas, la raza, las ideas religiosas, entre otras.

**Violencia estructural:** Es una forma más sutil de violencia que, a nivel individual, se expresa en la poca autoestima e impotencia para enfrentar situaciones cotidianas y que, en el ámbito de las relaciones interpersonales, toma la forma de prejuicios, inequidades, intolerancia y discriminación.

Se alimenta y utiliza la violencia cultural, es decir las ideas que hemos aprendido desde la niñez, y las utilizamos para justificar distintas formas de dominación.

### Dinámica Grupal #3 (ver Anexo A)

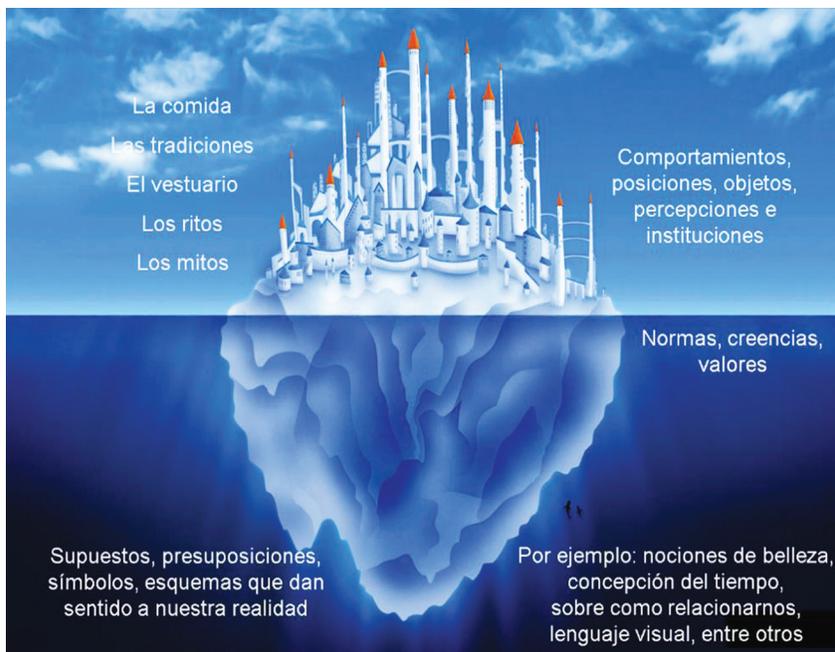
#### Nota para facilitadores #2

Utilizando el mapeo de conflicto previo forme grupos de 4-6 participantes para discutir las siguientes preguntas. Este ejercicio tiene como objetivo que los participantes identifiquen las distintas formas de violencia presentes en su cotidianidad.

- ¿Cuántos tipos de violencia se encuentran presentes en esta situación?
- ¿Existe alguna manifestación de violencia directa?
- ¿Existen actitudes y comportamientos que refuerzan el uso de la violencia?
- ¿De qué tipo?
- ¿Cuáles son los elementos que legitiman el uso de la violencia?
- ¿Cuáles son las consecuencias de utilizar uno u otro tipo de violencia?

## Entendiendo el contexto cultural en la resolución de conflictos

Para entender un conflicto y buscar alternativas para solucionarlo es muy importante lograr el máximo entendimiento posible del contexto sociocultural en donde el conflicto se originó, pues de este entendimiento surgirán soluciones válidas y legítimas para las partes y sostenibles en el tiempo. La noción de cultura es muy compleja, sin embargo para los fines de este manual entendemos la cultura como un mapa mental que nos ayuda a entender el mundo que nos rodea y nuestro lugar en este entorno.



Fuente: Fotografía de Ralph Clevenger disponible en: <http://ralphclevenger.com/tag/iceberg/>

La mayor parte del tiempo somos conscientes de lo que sucede sobre la superficie del iceberg, es decir, las instituciones, las tradiciones, los hábitos, los comportamientos, etc., yacen a este nivel.

Sin embargo, pocas veces nos cuestionamos qué hay debajo del nivel superficial. Bajo la superficie es el espacio donde surgen los supuestos fundamentales y las presuposiciones, los símbolos y los esquemas culturales que nos ayudan a dar sentido a la realidad en la que vivimos. Este también es el espacio donde muchos de los conflictos más perdurables se originan, de ahí que, si queremos lograr entender y encontrar soluciones a estos, debemos preocuparnos por llegar hasta el nivel más profundo.

## Intervención de la tercera parte o mediador

La tercera parte es considerada un facilitador para promover el diálogo entre los sujetos en conflicto y facilitar un mayor entendimiento para alcanzar soluciones a los problemas planteados.

Esta tercera parte puede estar representada por un agente externo o por un miembro de la propia comunidad que goce de la legitimidad y reconocimiento entre las partes. Existen ventajas y desventajas en la intervención de una tercera parte, ya sea externa o interna al conflicto. Por ejemplo, si es externa al conflicto podría aportar conocimientos y experiencias diversas al tema a tratar, confiabilidad, creatividad y un sentido de imparcialidad y neutralidad en el proceso. Sin embargo, podría resultar más costoso y carecer de legitimidad entre los miembros de la comunidad en donde el conflicto se presenta.

De igual manera, la intervención de una tercera parte interna al conflicto podría resultar menos costosa y más legítima frente a los ojos de la comunidad, sin embargo, también podría ser vista como menos imparcial y alineada con ciertos intereses, por lo que la credibilidad del proceso de negociación podría verse afectada. Por tanto, es importante mencionar que el optar por uno u otro tipo de tercera parte dependerá mucho del tipo de conflicto, de las partes involucradas, del contexto y la historia del conflicto.

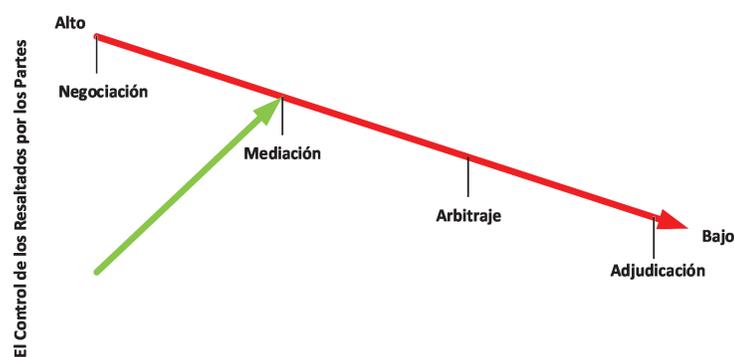
## B) Mediación como herramienta para manejar y transformar conflictos en el ámbito escolar

Algunos tipos de intervenciones que ayudan a las partes en conflicto a manejar sus diferencias son: negociación, mediación, arbitraje y adjudicación. El grado de control que las partes en conflicto tienen sobre el resultado de estas intervenciones varía, tal como vemos en el gráfico

A pesar del alto nivel de control que las partes en conflicto tienen cuando

### Donde la Mediación Encaja

Cheldelin, S., 2010



se involucran en un **proceso de negociación** los beneficios pueden no ser los óptimos para todos, ya que alguna parte podría cosechar un resultado positivo del proceso previniendo a la otra parte de obtener los resultados deseados. A menudo esto ocurre debido a que las partes en conflicto no tienen acceso a un tercero generalmente ajeno al conflicto, que pueda ayudar a las partes a alcanzar un mejor entendimiento de sus intereses y así lograr un resultado satisfactorio para todos (ganar-ganar). Cuando las partes optan por un **proceso de arbitraje**, que a menudo se lleva a cabo por una tercera persona o un grupo, una de las partes pierde mientras que la otra gana debido a que los diferentes aspectos del conflicto no son abordados por la tercera parte desde una perspectiva de ganar-ganar. En el arbitraje, el árbitro decide el resultado del proceso y las decisiones usualmente favorecen a una de las partes. Además, el arbitraje no promueve la restauración de las relaciones entre las partes.

La **adjudicación** también remueve el control de las partes sobre el resultado del proceso, ya que es un juez el que decide el resultado, causando que una parte gane en detrimento de la otra creando así un modelo de ganadores y perdedores y dejando los temas fundamentales sin ser canalizados. De igual manera, la adjudicación tampoco trata de reconstruir la relación entre las partes en conflicto. El **proceso de mediación** ofrece un resultado satisfactorio a ambas partes. Es la técnica de resolución de conflictos preferida ya que, con la intervención de una tercera parte neutral, permite a las partes hablar sobre sus problemas, las causas subyacentes a estos, sus intereses y necesidades. De igual manera, permite a las partes la búsqueda de las opciones y soluciones más beneficiosas para ambos, pues busca conseguir un acuerdo mutuo que considere las necesidades de ambos (ganar-ganar). *En este entrenamiento nos enfocaremos en la mediación como una de las herramientas de resolución de conflictos más efectivas, que ayuda a las partes a comprometerse en manejar sus problemas, a trabajar coordinadamente para que puedan encontrar una solución aceptable a estos, satisfaciendo las necesidades del otro y usando las habilidades aprendidas durante el proceso de mediación para manejar y resolver constructivamente conflictos futuros.*

## La mediación: su importancia y eficiencia

La mediación es el proceso de deliberación voluntario que es estructurado y facilitado por una tercera persona. Ayuda a las partes a lograr un mayor entendimiento de cómo se perciben los conflictos, las causas subyacentes y entender la visión del otro mientras se desarrolla una perspectiva colaborativa sobre la manera de cómo resolverlos.



Al ser un proceso estructurado y de buena fe facilitado por la tercera parte neutral o mediador, la mediación convoca a las partes a dialogar en un ambiente seguro donde puedan hablar sobre sus conflictos confidencialmente. Se debe tomar en cuenta que más de un mediador puede facilitar el proceso.

El mediador necesita ser competente para entender los objetivos, creencias y percepciones de las partes para poder asistirles durante la mediación, a la vez que ayudarles en:

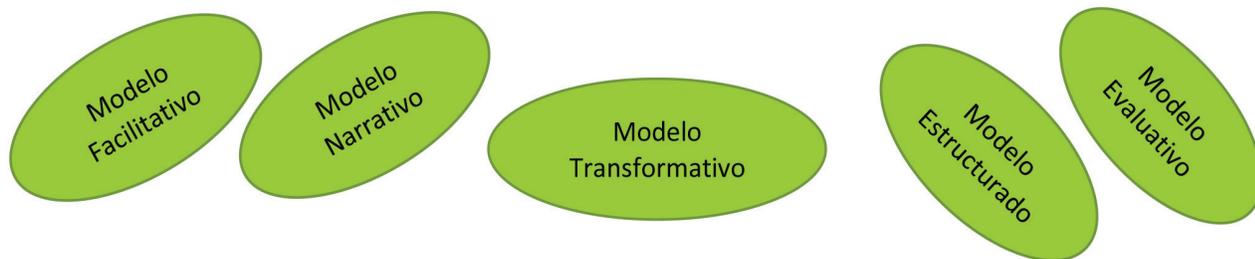
- Examinar sus problemas
- Identificar y entender las causas subyacentes al conflicto
- Comunicarse constructivamente
- Encontrar opciones que puedan ayudar a manejar sus problemas
- Escoger las mejores soluciones mutuamente aceptadas
- Alcanzar acuerdos mutuamente aceptables que les ayudarán a lidiar con sus conflictos

Un componente clave de la mediación es el empoderamiento de las partes por el mediador para que éstas puedan tener poder de decisión, mientras trabajan conjuntamente para alcanzar consensos.

Para que el resultado de la mediación sea efectivo las partes necesitan estar completamente empoderadas para conversar sobre sus problemas, intereses y necesidades y estar comprometidas con el proceso para alcanzar soluciones mutuas aceptables y duraderas. Las partes pueden ser dos personas o dos grupos.

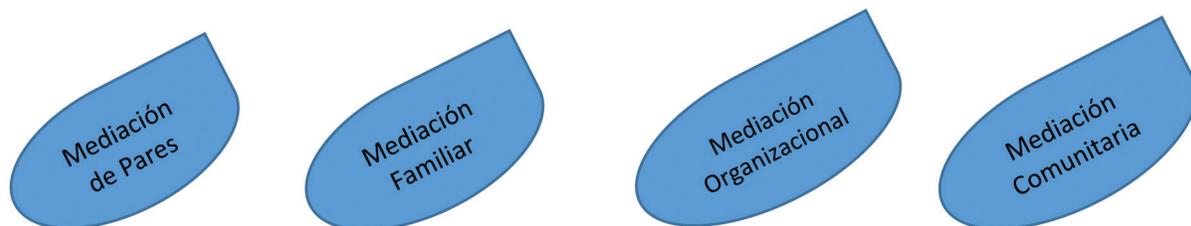
## Algunas perspectivas sobre la mediación

Dentro del campo de la mediación se practican al menos cinco modelos que presentamos a continuación. El lector puede encontrar información detallada sobre estos remitiéndose al Anexo D.



## Tipos de mediación

Algunos de los tipos de mediación incluyen los presentados a continuación. Una descripción breve de cada uno de estos tipos se puede encontrar en el Anexo E.



## Tipos de conflictos: qué se pueden mediar y los que no son sujeto de mediación

No todos los conflictos pueden ser mediados, pues algunos caen dentro del ámbito de la administración de justicia formal. Entre estos podemos contar los conflictos que implican violencia física y actos criminales, como son: las violaciones, los asaltos, las agresiones y la violencia doméstica, entre otros.

De igual forma, algunos conflictos basados en valores o temas concernientes a la identidad de las personas (su género, raza, religión, etc.) no pueden ser mediados satisfactoriamente, pues sus causas subyacentes se encuentran muy enraizadas en la sociedad y para poder resolverlos sosteniblemente se requiere de intervenciones a largo plazo (como diálogo sostenido, los procesos colaborativos, la reconciliación, entre otros) y de la voluntad política no solo de las partes, sino de las autoridades y de toda la sociedad.

Es importante notar que solo los conflictos donde no existe violencia ni se atente contra los derechos fundamentales de las personas pueden ser mediados. En el ámbito escolar frecuentemente encontramos los tipos de conflictos descritos a continuación que pueden ser objetos de mediación.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Interpersonales</li><li>• Intergrupales</li><li>• Sobre relaciones / organizaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No-identitarios</li><li>• Entre estudiantes</li><li>• En el campo laboral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disciplinarios</li><li>• Comunitarios / vecindad</li><li>• Relaciones familiares</li></ul>
---	---	--

Sin embargo, es importante resaltar, que las *Normas de Convivencia (2013)* que rigen el Sistema Educativo de la República Dominicana y el protocolo (en proceso de formulación) para apoyar su forma operacional en los diferentes centros escolares del país constituye el marco de referencia más importante para aplicar la mediación en el ámbito local.

### Nota para facilitadores #3

Después de esta sección, tome 10 minutos para preguntar a los participantes:

- ¿Qué tipos de conflictos existen en su localidad?
- ¿Cuál ha sido su trayectoria? ¿Dónde se localizan?
- ¿De estos, cuáles podrían ser objeto de mediación?

Nota: Puede existir más de un tipo de conflictos.

## Tipos de mediadores

Existen varios tipos de mediadores, pues los procesos de mediación responden a las prácticas sociales y culturales del contexto que los generó. Sin embargo, podemos mencionar cuatro tipos fundamentales (descritos en el Anexo F) y son:

- El mediador independiente (concebido en el modelo norteamericano de mediación)
- El mediador de redes sociales (que está usualmente basado en modelos no occidentales)
- El mediador administrativo-gerencial

- El mediador de intereses

El *mediador independiente* es el tipo que vamos a usar en este entrenamiento y en el programa de mediación. Este tipo de mediador es usualmente:

- Imparcial y neutral con respecto a las partes, sus intereses en conflicto y los resultados
- Está profesionalmente entrenado
- Puede pertenecer al grupo o puede ser de fuera
- Adopta estilos que varían desde el directivo hasta el no-directivo

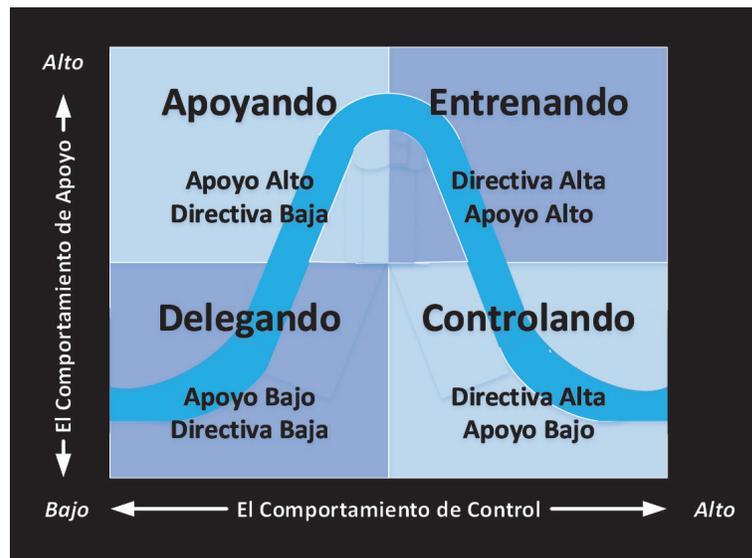
#### Nota para facilitadores #4

Después de esta sesión tome 10 minutos para preguntar a los participantes:

- ¿Qué tipo de retos puede encontrar un mediador independiente en el contexto de la República Dominicana?
- ¿Cómo se pueden manejar los retos identificados?

## Estilos usados por los mediadores

El estilo que un mediador adopte dependerá del tipo de mediación y del contexto cultural donde la mediación se lleva a cabo. Dichos estilos pueden variar (entre directivos y no-directivos) y el comportamiento del mediador frecuentemente puede asumir un rol de apoyo, acompañamiento, delegación u ordenamiento, como se lo señala en el gráfico a continuación.



Adaptado de: "A Semi-Historical Romp through Prevailing Perspective on Leadership (2016, 32).

Basado en estos dos estilos y en el espectro de su comportamiento:

Un mediador NO directivo frecuentemente:

- Empodera a las partes
- No juzga las ideas
- Promueve una solución nacida de las partes
- Asegura un balance de poder entre las partes
- Ayuda a las partes a apropiarse del resultado del proceso
- Asegura que las partes aprendan a lidiar con sus conflictos de manera constructiva

Un mediador directivo frecuentemente:

- Prescribe soluciones y busca definir las necesidades de las partes
- Realiza juicios de valor
- No aplica la ética de imparcialidad y neutralidad
- Asume supuestos sobre las causas subyacentes a los conflictos
- Manipula a las partes para que estas acuerden lo que el mediador o mediadora considera es lo más conveniente

A pesar de que el estilo de mediador directivo existe en diferentes contextos consideramos que, en el contexto educativo, la presencia de mediadores no directivos ayuda a las partes a generar un clima de confianza, mientras las empodera gracias a la aplicación de valores éticos como la imparcialidad y el respeto.

#### **Dinámica Grupal #4 (ver Anexo A)**

**En este punto proyectar el video:**

**(<https://www.youtube.com/watch?v=75CKhMU1ptw>)**

**Este puede ser combinado con lo planteado en la nota para facilitadores para dirigir la discusión del grupo.**

#### **Nota para facilitadores #5**

Después de esta sección, destinar 10 minutos para reflexionar con los participantes si sería difícil para mediadores desenvolverse en el contexto cultural dominicano para convertirse en mediadores no-directivos.

## **El rol del mediador o tercera parte**

Como tercera parte imparcial y neutral un mediador puede ser interno o externo a una organización. Su rol principal será ayudar a las partes para que se comprometan en la búsqueda de consenso sobre los asuntos más importantes que son la fuente de su desacuerdo para encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

Así, el **rol del mediador** es ayudar a las partes a:

- Compartir la manera cómo perciben el conflicto
- Comunicar y escuchar activamente al otro

- Entender las necesidades e intereses de la otra parte
- Trabajar en conjunto para encontrar alternativas que les permitan satisfacer sus necesidades
- Arribar a soluciones consensuadas para lidiar con el problema
- Crear un plan de implementación efectivo de estos acuerdos

El proyecto OEA-ProPaz (1996) menciona varios roles que las terceras partes en un conflicto pueden asumir, entre los más comunes se encuentran:

- **Convocador:** Cuando es el encargado de crear el espacio y condiciones para que las partes dialoguen.
- **Mediador:** Encargado de facilitar un proceso entre dos o más partes con el fin de contribuir a la búsqueda y consecución de acuerdos mutuamente satisfactorios para las partes a través de la negociación.
- **Observador:** Cuando la función del tercero consiste en participar en el proceso como un garante de la voluntad política de las partes en cuanto a compromisos asumidos.

#### Nota para facilitadores #6

Basados en los elementos provistos en la dinámica de grupo realizada (ver Anexo A), conduzca un ejercicio similar con los participantes de su taller para identificar y discutir los elementos arriba mencionados (roles del mediador, estilos, etc.)

## El rol de las partes en conflicto

Una vez que las partes acuerdan voluntariamente participar en una mediación, estas también asumen ciertos roles en el proceso:

- Disponibilidad de tiempo
- Reflexionar sobre las principales causas subyacentes al conflicto
- Determinar sus intereses y necesidades
- Cooperar con el mediador y la otra parte para identificar posibles soluciones
- Pensar y realizar una valoración de todas las alternativas de resolución planteadas
- Ser consciente del punto de vista, intereses y necesidades de la otra parte
- Contribuir constructivamente al diálogo durante la mediación
- Comprometerse a implementar los acuerdos alcanzados



### Nota para facilitadores #7

En esta sección se puede reflexionar con los participantes sobre los tipos de retos que un mediador independiente pudiese encontrar en el contexto cultural del país y en el sistema educativo.

## Consideraciones éticas: imparcialidad, confianza, confidencialidad y neutralidad

Para lograr que la mediación sea exitosa el mediador deberá ser muy respetuoso de las partes y fomentar un ambiente de confianza y comunicación abierta. Adicionalmente, el mediador deberá poner atención a la imparcialidad y neutralidad con la que maneja y se refiere a los asuntos en discusión. Es muy importante que el mediador trate a todas las partes con imparcialidad, a la vez que balancee su participación fomentando espacios de libre expresión y reconocimiento de sus necesidades. En este sentido, es importante que el mediador base su rol en estos cuatro elementos:

- **La imparcialidad** significa que el mediador tiene la habilidad de distanciar sus puntos de vista del de las partes, sin influenciar el resultado de la mediación, enfocándose solamente en ayudar a las partes en conflicto a que tomen sus propias decisiones.
- **La confianza**, la cual es un eje de la mediación, pues las partes necesitan sentir que el mediador entiende sus necesidades y las toma en cuenta, siendo a la vez lo suficientemente competente para guiarlos con imparcialidad hacia la búsqueda de soluciones consensuadas y sostenibles en el tiempo. Así, el mediador necesita asegurar que ninguna de las partes sea negativamente afectada psicológica, física o emocionalmente. Sin un clima de confianza las partes no se sentirán cómodas para expresar sus preocupaciones e intereses que motivan el conflicto.
- **La confidencialidad** hace referencia al manejo de información durante las sesiones de mediación. Esta información no puede ser comunicada a otros fuera de la sala de mediación, exceptuando la existencia de un acto de violencia entre las partes que deba ser comunicado a las autoridades pertinentes (policía, jueces, etc.). Todo el proceso de mediación se puede ver afectado por la falta de confidencialidad, por tanto el mediador debe explicar a las partes las medidas adoptadas para asegurar su fiel cumplimiento. El que las partes tengan la confianza de hablar libremente en un ambiente seguro contribuye en gran medida a la consecución de acuerdos.
- **La neutralidad** se puede observar fácilmente por las partes en función de cómo actúa el mediador y cómo se comunica con ellos durante el proceso de mediación. Por lo tanto, el mediador tiene que asegurarse de que ambas partes sean tratadas de una manera similar, que les permita tener la misma oportunidad de expresar sus problemas, intereses y necesidades. Además, el mediador debe chequearse a sí mismo continuamente para garantizar que las

partes no sientan que uno está siendo tratado mejor que el otro.

### Nota para facilitadores #8

Después de esta sección tome 15 minutos para preguntar a los participantes:

- ¿Cuán difícil sería para un mediador independiente cumplir con los principios de confidencialidad e imparcialidad en: a) la República Dominicana y b) en el sistema escolar?
- ¿Cómo se podría contribuir a crear la confianza necesaria para llevar a cabo un proceso de mediación efectiva?

## Ventajas, desventajas y retos de la mediación

### Ventajas:

- Es más rápida que los juicios en los tribunales
- Menos costosa
- Más fácil de establecer en ambientes como escuelas, comunidades, organizaciones, etc.
- Propicia una menor confrontación y contradicción entre las partes
- Empodera a las partes para que controlen el resultado del proceso
- Permite a las partes desarrollar su creatividad en la búsqueda de soluciones
- Promueve un entorno seguro en el que las partes hablan de sus problemas, necesidades, valores e intereses, mientras que formulan sus propias soluciones
- Desarrolla una perspectiva en que las partes son vistas como sujetos gestores de resolución, removiendo el negativismo que pesa sobre ellas y la búsqueda de “culpables”
- Ayuda a mejorar las relaciones entre las partes
- Fomenta un entorno en el que cada parte trabaja con la otra hacia un “ganar-ganar” y la creación de una solución mutuamente aceptable
- Promueve acuerdos más duraderos entre las partes, pues son fruto del diálogo y del consenso
- Es beneficiosa para las partes que tienen que relacionarse permanentemente a mediano y largo plazo

### Desventajas

La mediación también conlleva muchas desventajas, ya que puede crear una atmósfera donde las partes:

- Buscan información de la otra parte que puede luego ser usada en los tribunales
- Las partes pueden participar con mala fe
- Buscar retrasos en el proceso (no resolución) para promover sus beneficios
- Si la mediación no es bien manejada, una parte puede intentar tener control sobre la otra (asimetría de poder), presionando a que la otra parte acuerde una solución que no logre satisfacer sus necesidades

## Retos

Al igual que muchas otras técnicas de intervención de conflictos la mediación puede ser un reto, especialmente cuando

- Las partes:
  - No se apropian del proceso
  - No tienen buena fe
  - Participan en el proceso en contra de su voluntad
  - Carecen de compromiso para actuar de manera constructiva
  - Son irrespetuosas
  - Son asimétricas (en términos de poder y recursos)
  - No siguen con eficacia su parte del acuerdo de mediación
- El mediador:
  - No tiene las habilidades y actitudes necesarias para ser un mediador eficaz
  - No posee el conocimiento acerca de cómo preparar y llevar a cabo un proceso de mediación exitoso

### Nota para facilitadores #9

Después de esta sección tome 15 minutos para reflexionar con los participantes en sesión plenaria sobre:

- ¿Cómo creen que un programa de mediación beneficiará a las personas en la República Dominicana y el sistema escolar?
- ¿Cuál de las desventajas anteriores saldría a la superficie si un programa de mediación fuera a implementarse dentro del sistema escolar dominicano?
- ¿Cómo pueden hacer frente a algunos de los problemas mencionados anteriormente?

## AGENDA SUGERIDA PARA EL MÓDULO I

### La resolución pacífica de conflictos: Principios teóricos y principales metodologías

#### Objetivos:

1. Brindar una introducción breve al campo del análisis y la resolución de conflictos.
2. Formar a los participantes en los principios teóricos de la mediación como herramienta para resolver conflictos en el sistema educativo de la República Dominicana.

#### AGENDA

Hora	Actividad	Responsables	Objetivos
	Bienvenida y motivación a los participantes y palabras de DOP/UNICEF	Facilitadores	
	Introducción de los facilitadores y los participantes (ejercicio introductorio / chequeo de expectativas)	Dinámica Grupal #1 (facilitadores y participantes) ver Anexo A	Conocer a cada participante y aprender sobre su visión
	Revisión de la agenda, arreglos logísticos y establecimiento de las reglas de convivencia para el desarrollo del taller, pre-test	Facilitadores y participantes	Establecer el protocolo para la participación
	Breve introducción al manual	Facilitadores	Ofrecer una panorámica sobre la estructura y contenidos del manual
	Receso		
	Exposición: Análisis y Resolución de Conflictos: Modelos y Metodologías - ¿Por qué los conflictos son necesarios?	Facilitadores	Brindar fundamentos teóricos y metodológicos esenciales para el abordaje de los conflictos
	Mapeo de conflictos	Dinámica Grupal #2 (facilitadores y participantes)	Aplicación práctica

	Retroalimentación de resultados por cada escenario	Participantes	Aprendizaje común
	Almuerzo		
	Entendiendo la violencia en el contexto cultural	Facilitadores	Resaltar la importancia del contexto cultural en nuestro entendimiento de los conflictos y aprender a identificar los diferentes tipos de violencia
	Identificando las distintas formas de violencia presentes en la cotidianidad - Sesión Plenaria	(Facilitadores y participantes)	Aplicación práctica
	La mediación aplicada al ámbito escolar: principios teóricos y metodológicos, tipos de mediadores, estilos y valores éticos	Facilitadores	Proveer a los participantes con los conocimientos básicos sobre mediación y del mediador transformativo
	Ejercicio sobre identificación del estilo de mediación/mediador Video + Sesión Plenaria	(Facilitadores y participantes)	Aplicación práctica
	Beneficios y retos de la mediación	Facilitadores	Analizar las ventajas y desventajas de la utilización de la mediación
	Receso		
	Discusión Plenaria: Aplicando la mediación al contexto dominicano	Sesión Plenaria	Aprendizaje común
	Síntesis y cierre del día	Facilitadores	Sistematización de lo aprendido





# **Módulo II**

## **Desarrollando competencias para un buen mediador transformativo**





## Objetivos:

### General:

1. Proveer de la metodología y las herramientas esenciales para realizar una mediación básica de conflictos efectiva en el ámbito escolar.

### Específicos

1. Capacitar a los participantes en el diseño de un proceso de mediación.
2. Entrenar a los participantes a través de ejercicios prácticos y dinámicas grupales en técnicas de mediación y facilitación.
3. Capacitar a los participantes en la utilización y reproducción del manual de capacitación para que pueda ser replicado en los centros educativos que participan del modelo de formación a escala.
4. Proveer a los participantes con el protocolo para la realización de talleres de capacitación, que comprende una revisión tanto de contenido como de la fase logística previa a la realización de una capacitación y una mediación.

## Descripción del contenido

Este módulo prioriza la aplicación práctica de lo aprendido en el módulo anterior. Así se dará énfasis especial al desarrollo de habilidades y al empleo de técnicas que contribuyen a la reestructuración y desarrollo exitoso del proceso de mediación y a la resolución/transformación de los conflictos afrontados.

**La mediación** no es un modelo estrictamente estructurado. Está anclado en el empoderamiento de las partes, que les permite lograr a través del diálogo un mejor entendimiento de sus propias necesidades, intereses, actitudes y percepciones, así como las de los demás. Durante todo el proceso el mediador transformativo guía a las partes de forma que puedan: 1) lograr un mejor entendimiento de sus conflictos y cómo tratarlos constructivamente, 2) ayudar a transformar sus relaciones y 3) encontrar formas más apacibles para interactuar en el futuro (fomentar una cultura de paz).

## El papel del mediador transformativo

Dentro de este contexto el mediador transformativo debe asegurarse de que:

- Empodera a las partes asegurando que tienen un sentido de su propio valor y su capacidad para hacer frente de manera constructiva y eficaz a los retos y problemas que se enfrentan en la vida
- Ayuda a que las partes utilicen un lenguaje adecuado

- Asegura una comunicación constructiva durante el proceso de mediación:
  - Aprender a “escuchar activamente” parafraseando, reformulando o haciendo uso de metáforas para asegurar un mejor entendimiento de lo planteado
  - Formular preguntas abiertas
- Ayuda a que las partes se involucren en la resolución de problemas para que puedan:
  - Proporcionar sus puntos de vista de los diferentes aspectos del conflicto
  - Discutir sus puntos de vista sobre la naturaleza de los problemas subyacentes del conflicto
  - Búsqueda de las soluciones que pueden ayudar a resolver sus problemas
  - Elegir las mejores soluciones que permitan un resultado de ganar-ganar para ambas partes
- Gestionar eficazmente las emociones
- Manejar de manera constructiva los comportamientos inadecuados
- Ayudar a las partes a proceder de una manera que se proteja su relación a futuro
- Reflexionar sobre su propio rol como mediador durante todo el proceso

## Principales pasos en un proceso de mediación

Toda mediación implica el desarrollar sistemáticamente una serie de pasos para asegurar que las partes se sientan con la mejor disposición para negociar, se logre crear un clima de confianza y de entendimiento mutuo para que puedan expresar sus intereses y explorar opciones para lograr acuerdos.

El gráfico a continuación provee una visión global del proceso de mediación, sin embargo cada una de estas instancias requieren de preparativos, habilidades y herramientas específicas, las cuales las desarrollaremos a continuación:



## Planificando una mediación

### 1) Fase previa

La fase preparatoria de la mediación es tan importante como la mediación en sí, y de esta depende en gran medida el éxito del proceso. La Guía Logística – Administrativa (Anexo C) presenta de manera detallada los varios preparativos necesarios para la realización de una capacitación en mediación.

Las acciones que el mediador tiene que realizar durante esa fase son las siguientes:

1. Hacer el contacto inicial con cada una de las partes en conflicto
2. Aprender sobre las causas del conflicto (a través de reuniones previas con las partes)
3. Recoger y analizar información (antecedentes). Mapeo
4. Entender, a través del mapeo del conflicto, las causas subyacentes a éste
5. Reflexionar sobre estrategias de resolución
6. Selección de una estrategia para orientar el proceso de mediación
7. Diseñar un plan detallado para la mediación
8. Pensar sobre maneras de cómo construir la confianza y la cooperación
9. Realizar los preparativos logísticos (horarios, citas, materiales, entre otros) (ver Guía Logística)
10. Escoger el espacio físico
11. Informar a las partes sobre la fecha, hora y lugar y otros aspectos relacionados a la mediación
12. Elaboración de la agenda

La duración de las sesiones de mediación podrá ser de aproximadamente una hora y de ser necesario y factible el mediador juzgará conveniente extender este período por una hora adicional si las partes se encuentran cercanas a alcanzar un acuerdo. De igual manera, el mediador y las partes podrán acordar un calendario de encuentros dependiendo de la disponibilidad, recursos y temas a tratar.

**Realizar la Dinámica Grupal #5 presentada en el Anexo A**

**2) Fase de ejecución**

Durante las sesiones de mediación, y mientras se lleva a cabo el proceso, el mediador o la mediadora debe asegurar que exista un clima de confianza entre las partes y el mediador, es decir, crear un “espacio seguro” para la mediación; formular las normas de convivencia de manera participativa y aplicar la metodología y las técnicas de facilitación y comunicación descritas en este manual.

Se sugiere la siguiente secuencia de acciones:

- a. Saludar a las partes al tiempo de garantizar que estén cómodamente sentadas
- b. Informar a las partes sobre el tiempo que se dedicará a la sesión
- c. Informar a las partes sobre los aspectos logísticos relacionados con el proceso
- d. Explicar a las partes el objetivo de la mediación
- e. Acordar las reglas de convivencia que gobernarán las sesiones de mediación (ver Anexo B)
- f. Solicitar a cada parte contar su historia y los problemas subyacentes al conflicto (ver

recuadro a continuación sobre la “Definición del Problema”)

- g. Asegurar que las partes hablen de sus intereses y sus necesidades (ver recuadro a continuación sobre la “Definición del Problema”)
- h. Hacer un espacio para que las partes hablen de sus valores o demuestren sus emociones (sin agresión)
- i. Monitorear el ambiente con la finalidad de discernir si existen emociones que necesitan ser manejadas durante el proceso
- j. Pedir a las partes sugerencias sobre soluciones que puedan ayudar a resolver el problema (ver recuadro a continuación sobre la “Resolución del Problema”)
- k. Requerir a las partes el realizar una evaluación de las soluciones sugeridas y cuáles serían mutuamente aceptables para ambas partes (ver recuadro a continuación sobre la “Resolución del Problema”)
- l. Ayudar a las partes a revisar e identificar posibles obstáculos para alcanzar la solución sugerida o que no permitan el cumplimiento de los términos del acuerdo (ver recuadro a continuación sobre la “Resolución del Problema”)
- m. Preparar un borrador de acuerdo participativo, es decir, en donde las partes sientan que tienen voz y se puedan apropiar del contenido (ver recuadro a continuación sobre la “Resolución del Problema”)
- n. Pedir a cada una de las partes firmar el acuerdo
- o. Proporcionar a cada uno de ellos una copia del acuerdo
- p. Cerrar el proceso con una nota positiva y constructiva

## Etapas durante la mediación: La definición del problema y la solución

<b>A. La definición del problema y necesidades subyacentes al conflicto (basada en las visiones presentadas por los participantes)</b>	1. El mediador o mediadora hace su presentación y pide a las partes lo mismo. Explica la importancia de las reglas de convivencia para que las partes las establezcan en este momento.
	2. El mediador o mediadora abre el proceso de mediación al explicar sus objetivos, metas y significado.
	3. El mediador o mediadora solicita a la parte A compartir su visión sobre las causas del conflicto y sus necesidades.
	4. El mediador o mediadora realiza una síntesis de lo expuesto por la parte A haciendo uso del parafraseo con la finalidad de asegurar que entendió los problemas y necesidades que preocupan a la parte A o para obtener más información.
	5. El mediador o mediadora solicita a la parte B compartir su visión sobre las causas del conflicto y sus necesidades.
	6. De igual forma, el mediador o mediadora sintetiza y parafrasea la visión (problemas y necesidades) expuestas por la parte B.
<b>B. Resolviendo los asuntos subyacentes al conflicto y reuniéndose con cada parte</b>	1. El mediador o mediadora ayuda a cada parte a identificar las causas de sus problemas.
	2. El mediador o mediadora hace un resumen y utiliza el parafraseo para obtener insumos de las partes.
	3. El mediador o mediadora ayuda a las partes a formular opciones (ganar-ganar) y a alcanzar un mejor entendimiento de sus problemas y necesidades, así como las de la otra parte.
	4. El mediador o mediadora ayuda a las partes a evaluar estas opciones.
	5. El mediador o mediadora guía y acompaña a las partes cuando éstas han identificado las mejores opciones para satisfacer sus necesidades y alcanzar una fórmula ganar-ganar
	6. El mediador o mediadora ayuda a las partes a formular un acuerdo mutuo aceptable, así como las asiste en la formulación de un plan de seguimiento efectivo para cada punto del acuerdo.

## Competencias claves para mediadores

Las siguientes competencias básicas requeridas son relevantes para mediadores en diferentes ámbitos y contextos y ayudan a garantizar que posean las habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo los procesos de mediación de manera eficaz y constructiva. Tales competencias básicas ayudan a las partes a manejar sus conflictos de forma constructiva y llegar a soluciones mutuamente aceptables. Por lo tanto, el mediador debe poseer la capacidad de: Gestionar constructivamente las relaciones entre las partes

- Establecer y mantener el respeto y la confianza durante el proceso
- Mantenerse objetivo e imparcial
- Demostrar habilidades de comunicación a través de la escucha activa, el cuestionamiento, la observación, la tolerancia, la apertura y la honestidad
- Empoderar a los participantes para explorar y encontrar sus propias vías de resolución
- Gestionar con eficacia el proceso de mediación, mientras asigna a las partes el tiempo que necesitan para hablar de sus problemas, necesidades e intereses
- Manejar positivamente las emociones de las partes
- Ayudar a las partes de forma proactiva a entender las consecuencias de sus decisiones, mientras desarrolla un plan de seguimiento
- Escribir clara y concisamente el acuerdo de mediación final utilizando un lenguaje neutro, mientras que asegura que las partes validan cada elemento del acuerdo
- Demostrar los valores éticos de la neutralidad y la imparcialidad
- Adoptar la práctica reflexiva durante y después del proceso de mediación y trabajar de manera efectiva con otros colegas mediadores y las partes

## Utilizando la práctica reflexiva

La práctica reflexiva es un examen personal que nos ayuda a evaluar nuestros sentimientos, pensamientos y acciones para poder utilizarlos para nuestro propio desarrollo y/o para ayudar a otros a desarrollarse. Este proceso nos permite concentrarnos en nuestros sentimientos, puntos de vista y percepciones, así como en las de los demás para desarrollar empatía.

El desarrollo de la empatía nos puede permitir: a) Ver más allá de nuestras propias acciones, sentimientos y motivaciones y b) Imaginar lo que otros podrían estar sintiendo y cómo sus puntos de vista y opiniones pueden ser diferentes. Estos factores influyen directamente en el proceso o la situación en que nos encontramos. En este sentido, y en relación con el diagrama de Gibbs que presentamos a continuación, la práctica reflexiva evoluciona a través de un circuito que implica:

- Una descripción mental de lo sucedido o de lo que está sucediendo
- Nuestros sentimientos acerca de lo que estamos pensando después del proceso/situación o durante el proceso/situación
- Una evaluación de lo bueno y lo malo de la experiencia
- Un análisis de nuestra interpretación de la situación
- Una conclusión acerca de lo que podríamos haber hecho de manera diferente
- Un plan de acción que nos permite pensar en lo que haríamos si una situación similar se produce nuevamente



## Consejos para una comunicación efectiva y para fortalecer las destrezas de facilitación

Para la comunicación efectiva es imprescindible escuchar activamente, concentrarse y usar sus otros sentidos –no solo oír las palabras habladas. Escuchar no es lo mismo que oír, ya que escuchar implica usar más que los oídos. Una persona que escucha activamente escucha lo que se dice como también lo que no se dice, o lo que no se dice por completo. Escuchar activamente implica estar alerta al lenguaje corporal y a las inconsistencias entre los mensajes verbales y no verbales. Por ejemplo, si alguien dice que está feliz con su novio o novia, pero empieza a llorar, o dice que quiere la paz, pero está formando puños con sus manos, se debe entender cómo estas comunicaciones verbales y no verbales están relacionadas.

A continuación se ofrecen varios consejos relacionados con la comunicación efectiva y las habilidades de facilitación que el mediador transformativo necesita para adquirir y aplicar durante el proceso de mediación.

## a) La comunicación efectiva

Los siguientes consejos pueden ayudar a escuchar activamente con el fin de lograr una comunicación efectiva:

- No hable o interrumpa, no se haga cargo de la conversación de la otra persona y no complete las ideas de la otra persona.
- Espere a que la persona termine y haga preguntas, si es necesario, para aclarar o parafrasear lo que ha oído para asegurarse de que usted y el orador entienden la misma cosa.
- Prepárese para escuchar, relajándose y enfocándose en lo que dice la persona que está hablando.
- Ayude a la persona para que pueda hablar libremente, inclinando la cabeza o usando otros gestos para animarle a continuar, manteniendo siempre el contacto visual para demostrar su interés en el mensaje.
- Intente escuchar las ideas y no solo las palabras. Es importante entender el cuadro completo y no solo los pedazos aislados. Quizás uno de los aspectos más difíciles cuando uno quiere escuchar activamente es unir los pedazos de información que se oyen para revelar las ideas más amplias detrás de la información compartida por la otra persona.
- Espere y esté atento o atenta a la comunicación no verbal. Todos los gestos, las expresiones faciales y los movimientos de los ojos pueden ser importantes. Por lo tanto, no escuche solo con los oídos, sino también con los ojos.
- Sea consciente de las emociones de las otras personas.
- Considere el efecto emocional de lo que está diciendo y comuníquese dentro de las normas de comportamiento aceptables para la otra persona.
- Sea comprensivo o comprensiva cuando la otra persona habla de sus desgracias.
- Haga preguntas a la persona que habla en caso de que necesite más aclaraciones. Puede:
  - o Parafrasear lo que dijo la otra persona, es decir, expresar la misma idea con otras palabras
  - o Formular preguntas abiertas, es decir, preguntas que empiezan con las palabras ¿cómo?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? o ¿por qué? y que no resultan simplemente en una respuesta de sí o no para que las personas respondan a su pregunta en sus propias palabras.
  - o Reformular lo que la persona le dice. Algunos ejemplos de reformulación son los siguientes:
    - Suena como que usted no está contento con...
    - Escucho su frustración con relación a...
    - Ayúdeme a entender...

- Por lo tanto, si le entiendo correctamente...
- Lo que le escucho decir es que...

- No haga garabatos, no juegue con sus papeles, no mire por la ventana, no se limpie las uñas y no interrumpa a la persona innecesariamente, ya que estas acciones no le permiten escuchar activamente y envían mensajes negativos a la persona que está hablando.
- No formule supuestos o presuposiciones y mantenga una actitud abierta con el fin de captar las perspectivas de la otra persona de la manera más completa y precisa posible.

## **b) Fortaleciendo las destrezas de facilitación**

Para que la facilitación tenga éxito, el facilitador o la facilitadora debe ayudar a las partes implicadas en este proceso a mejorar su comunicación a la vez que les proporciona una estructura que les permite colaborar de forma constructiva para que puedan alcanzar los objetivos establecidos para el proceso. Los siguientes consejos pueden ayudar a los mediadores o las mediadoras a fortalecer sus destrezas y mejorar su eficacia:

- Prepárese mentalmente y físicamente antes de que facilite. Es importante estar bien descansado para poder mantener la concentración y una disposición constructiva durante el proceso y contribuir así a lograr un resultado exitoso.
- Asegúrese de contar con un entorno adecuado, o sea, un espacio adecuado y bien iluminado, con mesas y asientos para el trabajo en grupos pequeños.
- Asegúrese de que los resultados esperados sean claros, presentándoselos a las partes al comienzo de la sesión y obteniendo su visto bueno.
- Aclare las expectativas de las partes pidiéndoles que compartan sus esperanzas y sus preocupaciones.
- Desarrolle reglas básicas sobre cómo las partes deben comportarse y tratar a los demás durante el proceso (por ejemplo, vea las reglas básicas subrayadas en el Anexo B).
- Establezca y construya confianza con las partes a través del respeto, la honestidad, la sensibilidad, la empatía y la transparencia al comunicarse con ellas.
- Mantenga un alto nivel de energía entre los y las participantes proponiendo actividades participativas y formulando preguntas que les obliguen a reflexionar o resumiendo lo que se ha dicho sin dejar de ser neutral.
- Concentre toda su energía en las partes y comprométase plenamente a ayudarlas a lograr el mejor resultado.
- Gestione la participación activa de las diferentes partes permaneciendo atento o atenta a posibles diferencias en los estilos de comunicación entre las partes e invitando a los y las participantes más silenciosas a contribuir, preguntándoles por sus puntos de vista sobre el tema que se está discutiendo.
- Asegúrese de que todos y todas se sientan bienvenidos, valorados y apreciados.

- Adapte su estilo de facilitación según las necesidades de las partes. Si bien no siempre se recomienda un estilo directivo en la facilitación a veces es necesario para encaminar o mantener a las partes en el camino correcto.
- Reconozca las actitudes y los comportamientos adecuados ayudando a las partes a avanzar el diálogo sobre las ideas y sugerencias de los y las demás participantes con los comentarios, preguntas y reflexiones que usted formula sobre la dinámica del grupo.
- Desafíe las afirmaciones negativas repetidas formulando preguntas positivas a las personas que hacen estas declaraciones negativas.
- Evalúe la eficacia del proceso preguntando a las partes por sus puntos de vista en los momentos apropiados.
- Permanezca sin prejuicios o sesgos, elimine cualquier idea o creencia preconcebida y perciba la situación desde la perspectiva de las otras personas.
- Ofrezca su punto de vista personal con claridad y honestidad para evitar confusiones. Tenga en cuenta que las otras personas tal vez no querrán discutir algunos temas por ser tabú o por ser demasiado estresantes desde el punto de vista emocional.
- Evite decir la primera cosa que le viene a la mente y preste mucha atención a lo que dice y a cómo lo dice.
- Sea consciente de los mensajes no verbales que está enviando y que las partes pueden estar enviando. Estos mensajes no verbales pueden incluir, por ejemplo, el contacto visual o la ausencia de contacto visual, el tono de voz, los gestos, la expresión facial o el lenguaje corporal (por ejemplo, piernas y brazos fuertemente cruzados).
- Preste especial atención a las diferencias de cultura, experiencias pasadas, actitudes y habilidades.
- Trate a las personas por igual.
- Hable con las otras personas sin ser condescendiente.
- Sonría mucho, a menos que las circunstancias (por ejemplo, si las partes cuentan sus desgracias) requieran una mirada más seria y empática.
- Mantenga siempre una actitud positiva.

#### **Nota para facilitadores #10**

Basándose en los elementos de la dinámica de grupo que hemos realizado para ayudarle a practicar a) la forma de planificar una mediación y b) cómo llevar a cabo una sesión de mediación, divida el número de participantes que asisten a las sesiones de entrenamiento en mediación en grupos de 4-6 personas, en donde:

- Se deberá practicar la utilización de las técnicas de lenguaje, escucha activa y facilitación a través de los juegos de roles
- Combinar los diferentes ejercicios de hoy (planificación, desarrollo de habilidades) para formular su propio proceso de mediación

## Aspectos que facilitan las sesiones de mediación

Como ya hemos visto, existen diferentes técnicas para ayudar al mediador llevar a cabo un proceso de mediación efectiva y exitosa. Estas incluyen, entre otras:

- La síntesis, el uso de metáforas, la reformulación y el parafraseo
- Las estrategias para manejar un diálogo, por ejemplo, la observación, la clarificación o la visualización
- Las estrategias para consecución de acuerdos a través de la lluvia de ideas, la creación de escenarios posibles, la visualización de diferentes soluciones posibles, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de cada alternativa solucionada
- Las estrategias de cierre que incluyen la sistematización, el reconocimiento, el empoderamiento y la evaluación del proceso

### 3) Fase de evaluación y cierre

Durante esta fase el mediador o mediadora deberá:

- Solicitar a las partes sus comentarios relativos a qué funcionó y qué no funcionó durante el proceso
- Sistematizar el proceso, los acuerdos alcanzados y apoyar la implementación de lo acordado
- Reflexionar sobre su rol identificando las fortalezas y debilidades a ser corregidas a futuro (esto es lo que llamamos “práctica reflexiva”, la que será tratada con más detalle a continuación)

Un ejemplar de forma de evaluación puede ser encontrado en el Anexo H del presente manual.

## AGENDA SUGERIDA PARA EL MÓDULO II

### Desarrollando Competencias para un Buen Mediador Transformativo

#### Objetivos:

1. Capacitar a las partes en el diseño de un proceso de mediación
2. Entrenar a los participantes en el desarrollo de habilidades requeridas para la aplicación de la mediación como herramienta para resolver conflictos en el sistema educativo dominicano
3. Capacitar a los participantes en el uso de la guía logística y administrativa para la realización de procesos de mediación

#### AGENDA

Hora	Actividad	Responsables	Objetivos
	Bienvenida y motivación a los participantes / insumos sobre el primer módulo de capacitación /chequeo de objetivos y expectativas para esta jornada / anuncios logísticos	Facilitadores/ participantes	
	Estructurando un Proceso de Mediación: Fase de Planificación Previa y la Revisión de la Guía Logística – Administrativa	Facilitadores	Familiarizar a los participantes con los diferentes pasos previos a la realización de una mediación
	Dinámica Grupal #5 Planificando una Sesión de Mediación usando la Guía Logística - Administrativa, pasos previos y escenario 1 o 2	Facilitadores y participantes	Aplicación práctica
	Estructurando un Proceso de Mediación: DURANTE LA MEDIACIÓN: A) Identificando los problemas	Facilitadores	Explorar y aprender sobre las verdaderas causas del conflicto
	Video demostrativo – sesión plenaria	Facilitadores y participantes	Aprendizaje común
	Receso		

	Estructurando un Proceso de Mediación: DURANTE LA MEDIACION: B) Resolución y Cierre	Facilitadores	Encaminando a las partes a alcanzar un acuerdo
	Video demostrativo y discusión grupal (2da. parte del video y discusión plenaria)	Facilitadores y participantes	Aprendizaje común
	Competencias claves para el mediador y la práctica reflexiva	Facilitadores	Resaltar las cualidades fundamentales del mediador y su capacidad de autorreflexión durante todo el proceso
	Desarrollo de Habilidades: Comunicación y Escucha Activa	Facilitadores	Revisar las técnicas de manejo del lenguaje más importantes en
	Identificar las técnicas en el video - sesión plenaria	Facilitadores y participantes	Aprendizaje común
	Almuerzo		
	Desarrollo de Habilidades: Mediación y Facilitación	Facilitadores	Revisar de las técnicas de facilitación más importantes en mediación
	Dinámica Grupal #6 - Juego de Roles / Facilitación y Mediación	Facilitadores y participantes	Aplicación práctica
	Receso		
	Presentación de los procesos de mediación por parte de cada grupo	Facilitadores	Aprendizaje común
	Síntesis y cierre del segundo día	Facilitadores	Sistematización de lo aprendido





# **Módulo III**

## **Estableciendo un sistema de mediación en el ámbito escolar**





## Objetivos

### General

- Plasmar el aprendizaje y práctica de la mediación a través del diseño e implementación de un sistema de mediación aplicado al ámbito escolar de la República Dominicana.

### Específicos

- Proveer a los participantes del taller con un plan de capacitación que apoye la réplica e implementación de talleres en mediación en diferentes centros educativos del país
- Capacitar a los participantes en el diseño y establecimiento de un proceso de mediación en sus respectivos centros que incluya la designación del coordinador, plan de trabajo, recursos y demás elementos para asegurar su sostenibilidad
- Introducir al participante en la mediación de pares, metodologías y técnicas empleadas bajo este modelo

## Descripción del contenido:

Este módulo está estructurado en dos partes fundamentales. La primera, enfocada en proveer a los participantes y a sus instituciones con los parámetros esenciales para la creación, establecimiento y sostenibilidad de un programa de mediación para el sector educativo. La segunda parte del módulo se concentra en proveer a los participantes de una revisión breve sobre lo que es la mediación de pares como modelo de resolución de conflictos en el sistema educativo. Consideramos importante que los participantes profundicen sus conocimientos en esta área, pues probablemente muchos de estos educadores encuentran situaciones y dinámicas semejantes a las que presenta este tipo de mediación en la vida cotidiana de sus centros educativos.

## Plan de capacitación

Los talleres en mediación son espacios de aprendizaje colectivo que combinan teoría y práctica alrededor de esta temática. La guía que presentamos a continuación presenta los principios y elementos básicos en términos logísticos y administrativos para la ejecución de talleres con personal (docente y administrativo) y estudiantes del sector educativo en la República Dominicana. Esta guía describe el protocolo logístico y administrativo a seguir durante las diferentes etapas presentes en los talleres de capacitación: etapa inicial o de preparación previa, la de organización y ejecución de talleres en el centro y finalmente y su evaluación posterior a la ejecución de dichos eventos.

Los talleres deberán ser conducidos con dinamismo y mucha atención a los detalles con la finalidad de facilitar la fluidez en el intercambio de conocimientos y experiencias entre facilitadores y

participantes, favoreciendo de esta manera la creatividad y la búsqueda de soluciones alternativas válidas a las problemáticas que se presenten y a la vez, lograr alcanzar las metas planteadas con éxito. De ahí la importancia de conformar un buen equipo técnico para el entrenamiento que sea el responsable de la planificación, diseño, ejecución (conducción y moderación de sesiones) y evaluación de los talleres.

Para una descripción detallada de las características del equipo a cargo de la mediación y capacitación ver el Anexo C-1. Los detalles relativos a la planificación de los talleres sugeridos en la GUIA LOGÍSTICA-ADMINISTRATIVA PARA LA PREPARACIÓN DE TALLERES DE CAPACITACIÓN EN MEDIACIÓN (Anexo C) y una lista de los diversos componentes.

Los aspectos de plan de capacitación incluyen:

- 1) Fase de Preparación Previa-Responsables: facilitador y asistente logístico
- 2) Presupuesto para cubrir los gastos básicos del taller
- 3) Selección de participantes en la base de las decisiones de la Dirección de Orientación y Psicología del MINERD.
  - a. Selección de lugar: Este debe ser adecuado como espacio acorde al número de participantes, con ambientación favorable y el mobiliario mínimo necesario.
  - b. Materiales para la enseñanza: Se debe elaborar una lista de los materiales necesarios a ser utilizados por los participantes del taller.
  - c. Equipamiento tecnológico: La utilización de una computadora y un proyector facilita mucho el proceso de transferencia de conocimientos, pues al utilizar medios audio-visuales los participantes se sienten más motivados a aprender, recuerdan y asocian lo aprendido y, por ende, se encontrarán en mayor capacidad de reproducir lo aprendido a futuro.
  - d. Material didáctico para la ejecución de dinámicas grupales: Dependiendo de los ejercicios grupales que se programen se hará necesaria la utilización de material didáctico (como láminas, ovillo de hilo, entre otros) que faciliten la interacción y cohesión grupal. En el manual de capacitación se incluyen varios ejercicios grupales que ayudan en esta tarea.
  - e. Agenda: La agenda es el camino a seguir en la capacitación, por tanto merece especial atención su formulación. A manera de ilustración, la agenda propuesta para los talleres de capacitación presenta el esquema y elementos indispensables para su formulación (ver ejemplo de agenda que acompaña al final de cada módulo temático en este manual).
  - f. Convocatoria: La convocatoria constituye la primera impresión sobre el taller y las instituciones que lo convocan, por tanto es de vital importancia dedicarle tiempo y esfuerzo para que tenga calidad

- g. La fase de realización del taller: Responsables: instructor/facilitador y asistente logístico. La fase de inicio del taller es una de las más importantes, pues sentará el tono a seguir durante el resto de la jornada.
- 4) Fase de cierre y evaluación: En la fase de cierre el equipo técnico hace un resumen de los principales contenidos aprendidos. Es recomendable realizar esta pequeña sinopsis al final de cada día de capacitación, pues así los participantes llevan en su mente las ideas claves que se irán reforzando en las siguientes jornadas. En cuanto a la evaluación, se recomienda realizar evaluaciones diarias al final de cada jornada con la finalidad de detectar debilidades, fortalecer aspectos positivos o evitar que se repitan errores en la siguiente jornada.

## Mapa de Proceso para la Implementación de los Espacios de Resolución de Conflictos y de Construcción de Paz en el Ámbito Escolar (Ruta Crítica)

### 1. Establecer el nivel o niveles del programa y la población que se beneficiarán de las sesiones de mediación

- Nivel de Centro Escolar
- Nivel Distrital
- Nivel Regional
- Nivel Nacional

### 2. Definir el equipo que conformará del programa

- Designar a una persona como Coordinador del Programa de Mediación que haya recibido formación en mediación transformadora.
- Seleccionar e integrar un grupo central de adultos dentro de la comunidad escolar que serán capacitados para ayudar a llevar a cabo el programa de mediación:
- El grupo núcleo deberá reflejar la diversidad cultural y de género.
  - o La selección y el proceso deberán ser anunciados públicamente
  - o Asegurar que los miembros del grupo núcleo sean psicólogos, coordinadores, orientadores, docentes, etc.
- El procedimiento de que están comprometidos a tener la formación necesaria, desarrollar sus habilidades y dispuestos a facilitar las sesiones de mediación y servir como mentores de otros nuevos facilitadores y mediadores
- Puesta en funcionamiento de la capacitación (ver sección arriba sobre Plan de Capacitación).

### **3. Describir el perfil o perfiles para coordinadores, sus responsabilidades, funciones y tareas para:**

- Director del Programa de Mediación
- Mediadores adultos
- Otros individuos pertinentes

### **4. Capacitación de mediadores**

- Entrenar al grupo núcleo (tarea que debe ser realizada por el Coordinador del Programa de Mediación en consulta con los líderes pertinentes y las partes interesadas)

### **5. Diseñar y desarrollar el programa y plan de mediación**

- Establecer un sistema para llevar a cabo el programa de mediación (incluido en el reporte final de la capacitación para facilitadores, el cual detalla los pasos necesarios para llevar a cabo la fase de arranque y su entera implementación)
- Describir las políticas y los procedimientos
- Describir y establecer el proceso de mediación
- Describir el protocolo para solicitar la mediación
- Proporcionar sesiones informativas a la población (por ejemplo, al profesorado, estudiantes, personal de administración, otras partes interesadas y los padres)
- Establecer un protocolo para la organización de mediaciones que incluye diferentes aspectos logísticos y administrativos

### **6. Definir e implementar la fase inicial**

- Establecer el horario de mediaciones y auditores
- Proporcionar sesiones de mediación
- Supervisar el proceso de mediación
- Evaluar la implementación de la fase inicial
- Establecer el protocolo para la admisión de casos de mediación y referencia a terceros, de ser el caso. El Coordinador del Programa de Mediación puede supervisar este proceso (ver Informe Final para el Seguimiento y la Implementación)
- Seleccionar y programar mediadores de acuerdo al número de casos por atender (a ser realizado por el Coordinador del Programa de Mediación)
- Mantener registros y otros recursos documentales y de consulta (a ser realizado por el Coordinador del Programa)
- Informar periódicamente a todas las partes interesadas acerca del programa (identificando los éxitos, desafíos y pasos futuros). Esta tarea deberá ser realizada por el Coordinador del Programa
- Mantenerse al día con la literatura y la investigación en mediación (por el Coordinador del Programa de Mediación)
- Colaborar con todos los interesados para hacer frente a la resistencia dentro del sistema escolar, desarrollar y mantener el apoyo de los grupos estratégicos, incluyendo a los padres

## 7. Iniciar la implementación plena: Esta, además de los elementos mencionados para la fase inicial, deberá también:

- Realizar campañas promocionales regulares
- Proporcionar mediadores con capacitación y apoyo permanente
- Monitorear y evaluar la implementación

El Anexo G presenta el mapa de proceso que detalla la ruta crítica para preparar la puesta en marcha de la fase inicial y su entera implementación.

**Realizar la Dinámica Grupal #7 incluida en el Anexo A.  
La presentación de resultados se podrá hacer en la sesión plenaria.**

## La mediación de pares como modelo de resolución de conflictos en el sistema educativo

Según autores tales como Johnson & Johnson (1997) y Turnuklu *et al.* (2010 y 2011), la mediación entre pares brinda numerosas habilidades en la vida de los niños y jóvenes involucrados, ya que les ayuda a desarrollar la autodisciplina y a mejorar sus habilidades de comunicación, así como la confianza en sí mismos para hacer frente a los problemas que surgen de sus interacciones con los demás.

El aprendizaje y fomento de un modelo de mediación de pares entre niños y jóvenes permitirá que estos se conviertan en resolutores de conflictos, tanto de aquellos que encuentran en el ambiente escolar como aquellos presentes en sus comunidades y familias, contribuyendo así al establecimiento de una cultura de paz.

## Los principios básicos de la mediación de pares y sus componentes

La mediación de pares está anclada en el empoderamiento de los estudiantes, el cual se refleja en su involucramiento directo en todos los aspectos del desarrollo y la implementación de un programa de mediación de pares en el ámbito escolar. Basándonos en las *Guías de Estudio y Aprendizaje de Estrategias Cooperativas (2016)* podemos decir que la mediación de pares es a la vez un programa y un proceso donde los estudiantes (del mismo grupo de edad) facilitan la resolución de disputas entre dos pares o pequeños grupos. Este proceso ha demostrado ser eficaz en las escuelas de los Estados Unidos, cambiando la forma en la que los estudiantes entienden y resuelven sus conflictos. Los cambios incluyen una mejora en la autoestima, la escucha activa y las habilidades de pensamiento crítico. En el ámbito escolar este tipo de mediación favorece un mejor aprendizaje, pues reduce las acciones disciplinarias y las peleas. Las habilidades desarrolladas a través de este modelo son transferibles fuera del aula.

## El proceso es voluntario para ambas partes

Los mediadores de pares no “toman decisiones”, sino más bien trabajan para obtener de las partes una solución que favorezca a ambas (ganar-ganar) para prevenir la recurrencia de conflictos a futuro. Se sugiere también a los administradores encargados de la disciplina incorporar este proceso de resolución de conflictos en sus estrategias de acción.

## Los tipos de problemas que pueden ser tratados por la mediación de pares incluyen:

- Ciertos tipos de intimidación
- Dificultades experimentadas en las relaciones con los demás (agresividad, ansiedad, etc.)
- Los rumores y los chismes
- El engaño y el robo
- Confrontaciones por un asunto específico
- El vandalismo
- Disputas en clases o en situaciones extracurriculares (programas sociales, partidos de futbol, etc.)
- Agresiones leves<sup>3</sup>
- Otros conflictos interpersonales

Es importante tener presente lo estipulado por las *Normas del Sistema Educativo Dominicano para la Convivencia Armoniosa en los Centros Educativos Públicos y Privados* (2013) y los protocolos que se están desarrollando para su operatividad. Estas constituyen el marco referencial a nivel país sobre qué podría ser o no sujeto de mediación.

En el caso de problemas y conflictos mayores como son: el abuso sexual, asalto, suicidio, consumo de drogas, posesión de armas y los que implican problemas legales, que se producen entre los alumnos, docentes, administradores y demás personas dentro del contexto escolar, deben ser referidos al profesional adecuado (policía o al sistema judicial), ya que no son apropiados para ser tratados a través de la mediación de pares.

## Los beneficios y retos de la mediación de pares

Cuando se implementa de manera constructiva y efectiva, la mediación de pares ayuda a disminuir la intimidación y el acoso (*bullying*) entre estudiantes, a la vez que fomenta un ambiente constructivo donde los jóvenes tienen la capacidad de resolver ellos mismos sus conflictos de manera positiva utilizando a sus pares como mediadores. La práctica demuestra que en las escuelas en donde se ha implementado la mediación de pares existe un ambiente más seguro y de mayor cooperación de los diferentes actores involucrados. Sin embargo, si bien la mediación de pares ofrece muchos beneficios, también conlleva muchos desafíos. A continuación el lector encontrará una breve lista de los beneficios y retos más importantes de este modelo:

- **Beneficios**
  - Ayuda a las escuelas a tratar de manera constructiva los conflictos en el ámbito escolar

- Fortalece las habilidades de resolución de conflictos de los estudiantes a través de su exposición a circunstancias cotidianas
- Motiva a los estudiantes a hacer frente a sus conflictos a través de la colaboración
- Enseña a los estudiantes habilidades esenciales como diálogo, cooperación, creatividad, entre otros, que pueden ser aplicadas fuera de los centros educativos
- Mejora el impacto educativo de la escuela en las comunidades
- Da mayor autonomía a los estudiantes para resolver sus problemas de manera constructiva
- Aumenta su autoestima
- Provee a los estudiantes con una mejor comprensión de lo que sucede en su entorno
- Los involucra en el desarrollo de una cultura de paz
- Ayuda a fomentar un mejor clima escolar

- **Retos**

- Obtener el apoyo constante de la escuela y del sistema administrativo
- Motivar a los estudiantes para asistir voluntariamente a la mediación
- Proporcionar suficiente capacitación a los mediadores
- Proporcionar suficiente capacitación al administrador del programa y a los coordinadores
- Lograr el compromiso de los involucrados en dedicar el tiempo necesario al proceso
- Difundir los servicios de mediación a los estudiantes
- Conseguir el apoyo del público en general y de los miembros de la comunidad
- Contar con los suficientes recursos económicos y humanos para impulsar y sostener el programa
- Llevar a cabo una evaluación periódica del programa de mediación de pares

## El desarrollo y establecimiento de un programa de mediación de pares

En base a la Serie de Aprendizaje Cooperativo (2016), para desarrollar e implementar un programa de mediación es esencial planificar de manera efectiva y proactiva. Un programa de mediación no tendrá éxito sin el pleno compromiso de los líderes de la escuela o del sistema escolar. Se requiere un equipo de mediadores adultos bien entrenados y muy comprometidos, que pueden proporcionar una orientación consistente y sostenida a los mediadores de pares. En este contexto, la escuela o el sistema escolar tiene que:

- Comprometerse con el desarrollo y la implementación del programa de mediación entre pares
- Identificar los tipos de conflictos que pueden ser mediados
- Poner en marcha un programa de formación en mediación entre pares para entrenar a los y las estudiantes, así como a algunos integrantes del personal de la escuela, quienes participarán en el equipo de mediación entre pares en los aspectos relacionados con:

---

<sup>3</sup> Para una explicación más detallada sobre la tipología de faltas en que incurren los alumnos de centros escolares de la República Dominicana remitirse a: Ministerio de Educación de la República Dominicana, 2013. Normas del Sistema Educativo Dominicano para la Convivencia Armoniosa en los Centros Educativos Públicos y Privados. Casa Duarte: Santo Domingo, RD.

- Las causas de los conflictos y cómo los individuos suelen reaccionar a los conflictos
  - Las estrategias detrás de los procesos de mediación y las diferentes etapas y pasos
  - Técnicas de mediación clave relacionadas con la comunicación efectiva y la resolución de problemas y
  - Juegos de roles en la mediación y cómo entrenar a otros en la mediación entre pares
- Dedicar un lugar (un aula u otra instalación) para la mediación
  - Poner en marcha, desde el inicio, un equipo fuerte y comprometido seleccionado por las personas en la dirección de la escuela o del sistema escolar que estén a cargo de asegurar una cultura de paz. Este equipo debe incluir:
    - **Un Coordinador/a del Programa de Mediación entre Pares**, quien es un líder respetado y constructivo que puede mantener un enlace eficaz con diferentes grupos, por ejemplo, con el equipo de mediación entre pares, estudiantes, maestros, administradores, grupos de padres de familia y grupos de interés externos. Las principales responsabilidades del Coordinador o la Coordinadora del Programa de Mediación entre Pares (con el apoyo de otros miembros del equipo) incluyen:
      - o Gestionar el programa de mediación
      - o Garantizar, con el apoyo de la administración de la escuela o del sistema escolar, que todo el personal de la escuela está entrenado en la mediación
      - o Ayudar a seleccionar estudiantes mediadores o mediadoras
      - o Desarrollar un grupo de adultos en la comunidad escolar que puede modelar el programa de mediación
      - o Promover la aceptación del programa y manejar la resistencia a este de forma proactiva y positiva
      - o Supervisar la selección, formación, motivación e instrucción de los mediadores y las mediadoras
      - o Participar en las actividades de formación de mediación y asegurar que todos los mediadores sean bien entrenados
      - o Reunirse periódicamente con mediadores y mediadoras para hablar sobre el programa de mediación y su evolución
      - o Buscar y mantener el apoyo de los grupos clave, incluyendo a los padres de familia
      - o Establecer políticas para la admisión de mediaciones y la referencia de ellas
      - o Programar las mediaciones de conflictos entre estudiantes

- o Gestionar los horarios de los mediadores y las mediadoras entre pares y sus cargas de trabajo
- o Proporcionar apoyo sostenido en todos los asuntos relacionados a la mediación entre pares
- o Mantener registros sobre la mediación entre pares
- o Mantenerse al día con la literatura y la investigación sobre la mediación entre pares
- o Monitorear el desarrollo y la implementación del programa de mediación entre pares
- o Evaluar el impacto del programa, en colaboración con algunos estudiantes y miembros del personal escolar
- o Producir informes regulares a través de boletines de noticias o sitios web sobre los resultados del programa de mediación entre pares para los líderes o lideresas de la escuela o del sistema escolar, la comunidad escolar, las comunidades relacionadas con las escuelas, los padres de familia u otras partes interesadas.

- **Un grupo de mediadoras/es entre pares**, que debe ser seleccionado de un grupo diverso de estudiantes y debe estar bien entrenado como mediadores y mediadoras para que pueda llevar a cabo con eficacia las sesiones con otros estudiantes. Los mediadores y mediadoras entre pares deben ser monitoreados de cerca para asegurarse de que posean el nivel de madurez y la experiencia necesarios para mediar. Su entrenamiento debe incluir la resolución básica de conflictos, juegos de roles en la mediación, la resolución de problemas, cómo escuchar activamente, la sensibilidad a las diferencias culturales y el desarrollo de la empatía. En este contexto:

- o Los y las aspirantes a mediadores o mediadoras deben reflejar la diversidad de la escuela con respecto a la cultura, el género, el comportamiento, los niveles académicos, el grupo social y la raza
- o Los procedimientos y el proceso de selección de los mediadores y las mediadoras deben hacerse públicos
- o Los mediadores y las mediadoras tienen que estar totalmente comprometidos y comprometidas con el desarrollo permanente de habilidades y tienen que estar dispuestos y dispuestas a co-facilitar las sesiones y a orientar a nuevos mediadores.

- **Maestras/os confiables que han recibido la capacitación en mediación.** Ellos y ellas deben estar comprometidos y comprometidas y contar con las destrezas necesarias para poder contribuir positivamente al programa y deben modelar una cultura de paz en sus aulas, escuelas, sistema escolar y sus comunidades. Sobre la base de los principios de la mediación entre pares este equipo tiene que:

- o Tener una lluvia de ideas para llegar a una visión clara de su programa de mediación

- o Identificar qué tipo de sistemas disciplinarios y de resolución de conflictos ya existen en la escuela o en el sistema escolar e identificar el apoyo disponible para desarrollar, pilotear y ejecutar un programa de mediación entre pares
- o Dar a conocer la visión para el programa de mediación entre pares en la escuela o el sistema escolar, en las comunidades relacionadas y entre los padres de familia, y educar a las diferentes partes interesadas sobre el programa de mediación entre pares y los resultados esperados. Esta socialización del programa debe ofrecer a las personas interesadas una visión general del programa, el papel del equipo de programa de mediación entre pares, la capacitación que será proporcionada, los procedimientos para las sesiones de mediación y el seguimiento del programa y la evaluación de impacto
- o Garantizar el compromiso y el apoyo de la administración de la escuela y lograr acuerdos con todos los grupos en la escuela o el sistema escolar para cumplir con los principios básicos de la mediación y la resolución de conflictos
- o Ayudar a preparar las reuniones, practicar la mediación y realizar estudios sobre la violencia escolar, sus causas y las técnicas para la prevención proactiva de la violencia
- o Comprometerse a largo plazo a apoyar los objetivos de la escuela o del sistema escolar de promover una cultura de paz.

## Los mediadores de pares

La selección de los mediadores de pares debe reflejar la diversidad cultural, social y de género presente en las escuelas donde se implementará el programa. Estos deben ser entrenados y supervisados continuamente, ya que a menudo carecen de madurez y experiencia, tanto en la gestión de conflictos como en las habilidades necesarias para la negociación.

## El proceso de mediación entre pares - “paso a paso”

**Paso #1. La Introducción**, representa el inicio del proceso donde:

- El mediador se presenta a los participantes (calificaciones)
- Las partes se presentan al resto de la audiencia
- El mediador explica el objetivo de la mediación entre pares, que es trabajar en conjunto para lograr un resultado ganar-ganar, es decir a través de soluciones aceptables para ambas partes
- En la reunión con las partes en conflicto el mediador explica lo que es la mediación, las etapas del proceso, así como los requisitos en materia de confidencialidad y acceso voluntario al proceso
- El mediador debe asegurarse de que no hay conflicto entre sus intereses y el problema a tratar
- Se debe proceder a explicar el papel del mediador haciendo hincapié en la necesidad de utilizar las habilidades de escucha activa y comunicación para ayudar a las partes a identificar el problema y a buscar soluciones

- Preguntar a las partes si tienen alguna duda o si necesitan aclaraciones sobre el proceso antes de comenzar la mediación

**Paso #2: Estableciendo las reglas de convivencia:** El mediador pregunta a las partes:

- Iniciar el diálogo con las partes sobre el establecimiento de reglas básicas de convivencia que impliquen, entre otros elementos, el ser sinceros, escuchar con respeto el uno al otro sin interrumpir, etc.

**Paso #3: Definir el problema, los asuntos y las necesidades subyacentes al conflicto** mientras el mediador:

- Pide a las partes:
  - ✓ Tomar turnos para contar su historia en relación con el conflicto al mediador con la finalidad de centrarse en los asuntos y no en hallar culpables. La otra parte debe concentrarse en escuchar activamente, sin interrumpir
  - ✓ Que cada uno repita la historia del otro de manera convincente para demostrar que entienden la posición del otro (aunque no necesariamente estén de acuerdo con esta)
- Se realiza un resumen de los hechos y los sentimientos de ambos lados para la verificación y acuerdo sobre las cuestiones a tratar; conduce la discusión sobre los temas mencionados y reconoce la dificultad de lidiar con el bagaje emocional
- Pide a ambas partes mencionar si se les ocurre alguna solución, dando inicio a una sesión de lluvia de ideas. Es muy importante no juzgar lo sugerido desde los participantes, pues es en el desarrollo de su creatividad donde surgen las posibles opciones de resolución
- Reconoce positivamente todas las sugerencias que hacen las partes

**Paso #4: Resolver el problema y hacer frente a las causas y necesidades subyacentes al conflicto:**

En esta fase el mediador:

- Lleva una conversación sobre las soluciones sugeridas y elabora con ella una lista de lo que ambas partes pueden acordar
- Pide a las partes:
  - Determinar las consecuencias de cada solución
  - Seleccionar la mejor alternativa a cada solución
  - Seleccionar las soluciones que conduzcan al mejor resultado posible para ambas partes
- El mediador verifica el acuerdo verbal de todas las partes con la solución escogida, garantizando de esta manera que nadie presente resistencia, tenga miedo de exponer su posición o se sienta excluido del proceso.

**Paso #5: La escritura y la finalización del acuerdo de mediación y el desarrollo de un proceso de seguimiento.** En esta etapa el mediador:

- Formula un acuerdo mutuamente aceptable en las propias palabras de las partes

- Pide a las partes revisar el acuerdo y proporcionar cualquier comentario o sugerencia que puedan tener
- Pide a cada una de las partes firmar el acuerdo
- Trabaja con las partes para desarrollar un proceso de seguimiento
- Verifica que las partes se comprometen a poner en práctica el acuerdo y su seguimiento
- Asegura que las partes tengan una copia del acuerdo y el plan de seguimiento
- Felicita a las partes por llegar a esta etapa y escoger el servicio de mediación
- Se agradece al otro mediador por su contribución al proceso en los casos en que se trabaja con un co-mediador

**Realizar sesión plenaria para discutir los retos y oportunidades de aplicar este modelo en el ámbito escolar en la República Dominicana.**

#### **Nota para facilitadores #11**

Al finalizar esta sección, formar grupos pequeños con los participantes y pedirles que tomen 15 minutos para dialogar sobre cómo promover una cultura de paz basada en el contexto local. Algunas de las preguntas a ser consideradas para orientar la discusión son:

- ¿Cómo se ve en su criterio una cultura de paz?
- ¿Cuáles son los problemas que obstaculizan la paz?
- ¿Qué puede hacerse para abordar estas cuestiones?
- ¿Quién puede tomar medidas para hacer frente a los problemas identificados?
- ¿Qué se puede hacer para que cada uno asuma sus responsabilidades frente a los temas abordados?

**En este punto utilizar la Dinámica Grupal #8 (ver Anexo A)**

## **Conformando una red profesional de mediadores transformativos**

Con la finalidad de brindar continuidad y apoyar la implementación del sistema de mediación en el ámbito escolar se sugiere la conformación de una red de apoyo y consulta entre los participantes de estos talleres de formación. Se sugiere hacer uso de una plataforma virtual y se deberán cumplir con los siguientes pasos para lograr su formación:

- 1) Selección de administradores
- 2) Definición de objetivos (por ejemplo):
  - Compartir y promover conocimientos
  - Fuente de consulta (virtual u otras opciones)
  - Intercambio de información y recursos para aprendizaje

- 
- 3) Participación: quiénes pueden ser parte del grupo
  - 4) Protocolo de funcionamiento (que guíe la comunicación, su contenido, el tono de mensajes y otros)
  - 5) Generar interés en la red y evitar los temas personales

La tarea de formación y mantenimiento de la red deberá estar a cargo del Coordinador del Programa de Mediación designado por el MINERD.

## AGENDA SUGERIDA PARA EL MÓDULO III

### Estableciendo un Sistema de Mediación en el Ámbito Escolar

#### Objetivos:

1. Capacitar a los participantes en el diseño e implementación de talleres de mediación en sus respectivos centros educativos.
2. Formar a los participantes en el diseño y establecimiento de un sistema de mediación en sus respectivos centros que incluya la designación del coordinador, plan de trabajo, recursos y demás elementos para asegurar su sostenibilidad.
3. Introducir la mediación de pares utilizando las metodologías y técnicas de la mediación a los participantes.

#### AGENDA

Hora	Actividad	Responsables	Objetivos
	<p>Bienvenida a los participantes/ insumos sobre el segundo día de capacitación/chequeo de objetivos y expectativas para esta jornada/anuncios logísticos</p> <p>Mapa de Proceso e Implementación de los Espacios de Resolución de Conflictos y de Construcción de Paz en el Ámbito Escolar (Ruta Crítica)</p> <p>----</p> <p>Plan de capacitación</p> <p>Dinámica Grupal #7</p> <p>Replicando el Plan de Capacitación</p>	<p>Facilitadores / participantes/</p> <p>Facilitadores</p> <p>Facilitadores / participantes</p>	<p>Concebir el proceso de la implementación de un sistema de mediación y empezar a construir una cultura de paz en el ámbito escolar</p> <p>Capacitar a los participantes en el diseño e implementación de talleres de mediación</p> <p>Aplicación práctica</p>
	Receso		
	Presentación de Resultados Sesión Plenaria	Participantes	Aplicación práctica
	La mediación de pares como modelo de resolución de conflictos en el sistema educativo	Facilitadores	Proveer una visión breve de la mediación de pares



	Video sobre la mediación de pares	Facilitadores / participantes	Aprendizaje común
	Sesión Plenaria/Comentarios sobre la Mediación de Pares e Identificación de Retos y Oportunidades	Facilitadores y participantes	Aplicación práctica
	Almuerzo		
	Construyendo una Cultura de Paz	Facilitadores	Revisar los diversos componentes que implica el promover una cultura de paz
	Ejercicio plenario de visualización sobre cómo construir una cultura de paz en las escuelas	Facilitadores / participantes	Aplicación práctica
	Conversación sobre la creación de una Red Profesional de Mediadores en el Ámbito Escolar	Facilitadores y participantes	Aplicación práctica
	Síntesis de lo aprendido en el taller y pasos futuros	Facilitadores	Aplicación práctica
	Receso		
	Evaluación del taller, retroalimentación al manual y post test	Participantes	Evaluar el taller, recibir la retroalimentación al texto del manual y realizar el post test
	Fin del taller		







# ANEXOS





# ANEXO A: DINÁMICAS GRUPALES

## Dinámicas de Grupo 1

### Ejercicio introductorio: “Los Animales de la Selva” (duración sugerida: 15-20 minutos)

Este ejercicio se realiza para permitir a los participantes que se conozcan en base a algo en común, en este caso el animal de la selva que sea su favorito. Es especialmente útil cuando se trabaja con grupos numerosos (de más de 20 personas), pues permite que los participantes presenten a otro miembro de su “especie” en un ambiente menos formal y jovial. Es importante contar con una dinámica introductoria que despierte el interés de los participantes, pues esta contribuirá no solo a tener un buen inicio de la capacitación, sino a sentar el tono de la comunicación durante el resto de la jornada de entrenamiento.

Se coloca en un papelógrafo o pizarra, cuatro especies de animales de la selva (tigre, mono, elefante, jirafa) y se pide a los participantes que escojan de entre estos el animal con el cual más se identifican. Se formarán así cuatro grupos. Dentro de cada grupo, cada participante va a elegir una persona que va a describir más tarde al resto del auditorio con dos palabras o con una frase que la describa. Luego de finalizada esta parte (duración sugerida 5 minutos) se procede a la presentación de la persona a la que se conoció a todo el auditorio.

## Dinámicas de Grupo 2

### Mapeo de conflictos (escenarios) (duración sugerida: 30-45 minutos)

El mapeo de conflictos es una herramienta básica para entender lo que realmente está sucediendo entre las partes, es decir, las causas subyacentes a este, que muchas veces no se manifiestan expresamente o durante la negociación. Es vital tener un entendimiento previo del conflicto a través del mapeo antes de realizar una mediación, pues de este depende en gran medida el éxito del proceso de mediación.

Trabajando en base a los escenarios 1, 2 o 3 (que presentamos a continuación) los participantes divididos en grupos de 4-6 personas deberán identificar los siguientes elementos presentes en los conflictos planteados, o escenarios.

- ✓ ¿Cuáles son los **orígenes** del conflicto?
- ✓ ¿Quiénes son las **partes (actores)** involucradas?
- ✓ ¿Cuál es el **contexto**? (historia)
- ✓ ¿Cuáles son los **problemas**? ¿Cuáles son las **causas** del conflicto?
- ✓ ¿Cuáles son sus **intereses (motivaciones), posiciones (metas) y necesidades** de las partes?
- ✓ ¿Qué tipo de **relaciones** entablan las partes (de poder, reciprocidad, colaboración, etc.)?
- ✓ ¿Cuál es la dinámica del conflicto?
- ✓ ¿Qué **comportamientos** o **tácticas** son utilizadas por los adversarios? (las respuestas adoptadas por las partes)
- ✓ ¿Cuál o cuáles son los **resultados** del conflicto?
- ✓ ¿Cuál es la función del conflicto? (liberar tensiones, cohesionar a los miembros, ganar visibilidad, entre otras)

Es muy importante durante el desarrollo de este ejercicio que los participantes tengan una idea clara y sepan diferenciar entre: posiciones, intereses y necesidades que las partes en conflicto no siempre exteriorizan. Sin embargo, estos elementos resultan críticos para la consecución de acuerdos (ver Glosario presente en el Anexo L).

#### ESCENARIO 1:

Es un día lluvioso, apenas se deja ver el sol. Además, hace un aire horrible, se nota que queda mucho aún para el verano. En la escuela de Santa María del Camino de Villa Linda, al este de Sabana de la Mar, la profesora Elenita se pregunta qué hacer con los niños pues se acerca la hora de la merienda y, lo más seguro, es que tengan que quedarse en el aula.

Todo transcurre con normalidad, las niñas están en una esquina de la clase viendo los dibujos de las princesas del libro que trajo Juanita. En la otra esquina de la clase el ambiente está más agitado, Pedro está acusando a Luis de haberle quitado su lonchera. De pronto empiezan a insultarse y se acusan mutuamente. Como si nada pasase, la profesora Elenita se acerca a ellos y, en lugar de disminuir la situación, les anima a que se sigan enfrentando. Especialmente anima a que los niños no dejen de insultarse.

La noticia llega al supervisor de la escuela, quien indignado va al aula y amenaza a la profesora con suspenderla.

### ESCENARIO 2:

Las celebraciones del día del maestro están siendo un éxito en la Escuela **Patria Nueva** de la localidad de Río Frío en Sierra Nevada. Después de una semana de muchos actos, para el último día se está preparando una gran sorpresa para todo el personal docente. Incluso se ha invitado a los representantes directivos de todo el municipio. Para tal evento se han designado al azar a dos profesores; una es la profesora Margarita y el otro el profesor Martín. Ambos están inmersos en todos los preparativos. Apenas queda tiempo, pero están entusiasmados. Lo primero que han hecho ha sido reservar el **salón de profesores de la escuela**, es el más luminoso y grande de todos y además está muy bien adornado. Para ello han llenado la "solicitud de reserva" según el protocolo de la Escuela y se lo han entregado al coordinador del equipo docente. Pero para su sorpresa la solicitud ha sido denegada automáticamente.

La profesora Margarita y el profesor Martín han acudido al despacho del coordinador para manifestarle su malestar y para saber por qué ese salón no puede utilizarse para uno de los eventos más importantes del año escolar. El coordinador les recibe y lo primero que les dice es que apenas dispone de tiempo para este encuentro, que las normas son las normas y que este salón solo y exclusivamente se utiliza para actos de formación académica y entrenamiento a docentes, pues está perfectamente equipado para ello.

### ESCENARIO 3:

En el Centro Escolar Privado **Martínez Montañez** se están viviendo unos días de mucho malestar. El director Juan Bonilla ha mandado hace una semana otra comunicación a la madre de un alumno en la que se le informa a la madre sobre la deuda que mantiene por varias cuotas mensuales impagas y que tiene que buscar soluciones para entrar en un acuerdo de pago. A pesar de esta situación el niño Rafael continúa asistiendo al centro, sin embargo la noticia sobre su situación se ha extendido por los pasillos de la escuela y ha generado varios rumores.

Por su parte, la madre ya ha hablado varias veces con el director diciendo que está atravesando una situación económica muy complicada. El director ya le ha dicho varias veces a la madre que él no puede hacer nada, que los colegios privados tienen muchos gastos que son cubiertos con las cuotas de los alumnos.

La madre al recibir esta nueva comunicación acudió al Tribunal de Niños y Adolescentes, y este Tribunal la ha derivado al Ministerio de Educación para que solicite voluntariamente un proceso de mediación con el centro escolar. El director se encuentra en este momento reunido con el coordinador del centro porque han llamado desde el Ministerio de Educación para solicitar un proceso de mediación.

La madre va camino del centro escolar para iniciar el proceso de mediación.

## Dinámicas de Grupo 3

### Identificando los diferentes tipos de violencia (duración sugerida: 15-20 minutos)

Utilizando el mapeo de conflictos previo forme grupos de 4-6 participantes para discutir las siguientes preguntas. Este ejercicio tiene como objetivo que los participantes identifiquen las distintas formas de violencia presentes en su cotidianidad.

¿Cuántos tipos de violencia se encuentran presentes en esta situación?

¿Existe alguna manifestación de violencia directa?

¿Existen actitudes y comportamientos que refuerzan el uso de la violencia?

¿De qué tipo?

¿Cuáles son los elementos que legitiman el uso de la violencia?

¿Cuáles son las consecuencias de utilizar uno u otro tipo de violencia?

Compartir los resultados en sesión plenaria.

## Dinámicas de Grupo 4

### Discusión sobre tipos de mediadores/mediación (duración sugerida: 30 minutos)

- 1) Proyectar el video: <https://www.youtube.com/watch?v=75CKhMU1ptw>
- 2) Pedir a los participantes identificar el estilo del mediador
- 3) Reflexionar con los participantes sobre qué tipo de mediador sería más apropiado para desenvolverse en el contexto cultural dominicano

## Dinámicas de Grupo 5

### Estructurando una mediación (duración sugerida: 45 minutos)

Haciendo uso de lo expuesto en la sección “Planificando una mediación” (página 42) desarrollar las acciones propuestas en el recuadro (con excepción de los puntos 6 y 7 a ser desarrollados en la siguiente dinámica grupal) para planificar una mediación. Adicionalmente, utilizar los elementos logísticos mencionados en la Guía Logístico–Administrativa (Anexo C), planificar una sesión de mediación usando los escenarios 1, 2 o 3 (y que forman parte de la Dinámica Grupal #2).

De igual forma, proceder con la elaboración de la agenda del proceso de mediación desarrollando los siguientes componentes:

1. Fecha
2. Lugar
3. Introducción de las partes y del mediador o la mediadora
4. Objetivo de la mediación
5. Aceptación voluntaria del proceso (acuerdo de participación – Anexo H-1), p.67
6. Fase de definición del problema (necesidades) por cada parte (p.32)
7. Fase de resolución: opciones y solución (p.33)
8. Suscripción del acuerdo final (p.33) - (ejemplo de acuerdo en p.68)
9. Implementación (cómo llevar los acuerdos a la práctica)
10. Fase de cierre: Evaluación del proceso

### Preguntas para la retroalimentación:

- ✓ ¿Qué les pareció el proceso de:
  - Planificación
  - Ejecución
  - Cierre
- ✓ ¿Qué obstáculos encontraron?
- ✓ ¿Qué oportunidades encontraron?
- ✓ ¿Qué áreas merecen más atención?

## Dinámicas de Grupo 6

### Diseñando un proceso de mediación y realización de juegos de roles (duración sugerida: 60-90 minutos)

Basándose en los elementos de la Dinámica de Grupo #5 que hemos realizado para ayudarle a practicar: a) La forma de planificar una mediación y b) Cómo llevar a cabo una sesión de mediación, divida el número de participantes que asisten a las sesiones de entrenamiento en mediación en grupos de 4-6 personas en donde:

- Se deberá practicar la utilización de las técnicas de lenguaje, escucha activa y facilitación a través de los juegos de roles
- Combinar los diferentes ejercicios de hoy (planificación, desarrollo de habilidades) para formular su propio proceso de mediación

La duración sugerida para este ejercicio es de 60 minutos aproximadamente. La idea fundamental es que todos los participantes, usando los escenarios 1, 2 o 3 trabajados en la dinámica anterior, procedan a asignarse de 5-10 minutos para que personifiquen cada uno de los roles establecidos en una mediación (mediador, parte A, parte B, relator y observador).

#### Preguntas para la retroalimentación:

- ✓ ¿Qué obstáculos encontraron?
- ✓ ¿Qué oportunidades encontraron?
- ✓ ¿Qué áreas merecen más atención?  
¿Cómo se sintieron? (los mediadores, las partes, los observadores)
- ✓ Otros comentarios (dudas, preguntas)

## Dinámicas de Grupo 7

### Replicando el plan de capacitación (duración sugerida: 45-60 minutos)

Este ejercicio es importante para identificar los principales retos y oportunidades que se pueden encontrar en la réplica de las diferentes fases del proceso de capacitación. Los participantes deberán:

- 1) Definir el nivel al que van a trabajar (centro, distrito, regional, nacional)
- 2) Identificar los retos y las oportunidades a este nivel que presentaría la implementación del plan de capacitación en sus diferentes fases. La sección a continuación sugiere algunos de los componentes a considerar en cada fase para la ejecución de la capacitación. Se debe fomentar a los participantes para realizar sugerencias que provengan de su propia experiencia y que respondan a la realidad vivida en sus centros educativos o lugares de trabajo.
- 3) Se puede utilizar la matriz presentada al final de esta sección para facilitar la visualización de la información, tanto por nivel cuanto por fase de capacitación.

### FASE PREVIA

- **Responsables-** Instructor/facilitador y asistente logístico
- **Presupuesto** para cubrir los gastos básicos del taller
- **Selección de lugar**
- **Materiales para la enseñanza**
- **Equipamiento tecnológico**
- **Material didáctico** para la ejecución de las dinámicas grupales
- **Agenda:** La agenda es el camino a seguir en la capacitación. Flexibilidad en su diseño (participativa)
- **Convocatoria:** La convocatoria constituye la primera impresión sobre el taller y las instituciones/ personas que lo convocan
- **Alimentación:** El costo de la alimentación de los participantes representa un monto financiero elevado en muchas de las capacitaciones
- Selección de **participantes**

## FASE DE EJECUCIÓN

Esta fase es muy importante, ya que establece el tono a seguir durante el resto de la jornada. Es necesario realizarla metódicamente y siguiendo el orden planteado en la agenda. Para la construcción/reproducción de contenidos se utiliza:

- El Manual de Entrenamiento para Facilitadores/Mediadores que contiene tres módulos introductorios sobre:

1. Principios teóricos y metodológicos que informan la práctica de la mediación.
2. El diseño de un proceso de mediación y el desarrollo de habilidades para ella.
3. La réplica del entrenamiento de facilitadores/mediadores y sobre el establecimiento del Sistema de Mediación en el Sistema Educativo.

- Otros recursos (presentaciones PowerPoint, material impreso, etc.)

## FASE DE EVALUACIÓN Y CIERRE

En esta fase el equipo técnico hace un resumen de los principales contenidos aprendidos y se evalúa a través de diferentes herramientas si se alcanzaron o no los objetivos planteados:

- **Evaluación de los talleres:** Diaria y final
- **Pre-test y post-test:** Nos ayuda a visualizar el nivel de conocimiento previo/luego a la realización del taller
- **Forma de retroalimentación** del manual

## SEGUIMIENTO A LA EXPERIENCIA FORMATIVA

- Monitoreo y evaluación de la réplica del entrenamiento (acompañamiento de capacitadores)
- Elaboración de herramientas para probar el sistema
- Formación de la red profesional de mediadores transformativos



RETROALIMENTACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN	
GRUPO No.	NIVEL ESCOGIDO
<b>FASE DE PREPARACIÓN PREVIA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>RETOS</b>	

RETROALIMENTACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN	
GRUPO No.	NIVEL ESCOGIDO
<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>RETOS</b>	
<b>OTROS COMENTARIOS</b>	



**RETROALIMENTACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN**

**GRUPO No.**

**NIVEL ESCOGIDO**

**FASE DE CIERRE Y EVALUACIÓN**

**OPORTUNIDADES**

**RETOS**

**OTROS COMENTARIOS**

## Dinámicas de Grupo 8

### El Árbol de la Paz (Duración sugerida: 20-30 minutos)

Esta dinámica tiene como finalidad que los participantes interioricen que la construcción de la paz es una tarea cotidiana y de todos. Se busca que, a través de la identificación de acciones, comportamientos y formas de comunicarnos/relacionarnos en el día a día (en lo profesional y lo personal), las personas podamos fomentar la construcción de un ambiente más armónico, justo y ecuánime para todos los miembros de la sociedad.

Se distribuyen tres hojas de papel (verde o de varios colores) a cada participante. En estas deberán anotar tres compromisos personales en las siguientes áreas: la comunicación, la acción y el comportamiento.

Se dibuja en la pared o papelógrafo, el tronco de un árbol y tres ramas principales (que corresponden a estas áreas: comunicación, acciones, comportamientos). Los participantes proceden a compartir sus compromisos con el auditorio y a pegar las hojas en el árbol debajo de la categoría correspondiente. A continuación, un ejemplo para ilustrar esta dinámica.



## ANEXO B

### Estableciendo las reglas de convivencia - encuadre

El establecimiento de reglas de convivencia es de vital importancia para lograr las metas planteadas en el taller y lograr que los participantes actúen como un equipo y trabajen colaborativamente. Estas reglas sirven para enmarcar el tono de las sesiones, por lo tanto estas deben ser elaboradas participativamente al inicio del taller y reforzadas por el instructor y por los participantes a lo largo de la capacitación. Deberán ser impresas o estar visibles durante toda la jornada. En su formulación será importante tomar en cuenta dos criterios:

- Las formas en que los participantes se comunican e interrelacionan
- Los objetivos y tareas a cumplir y el cómo realizarlas de la manera más eficiente

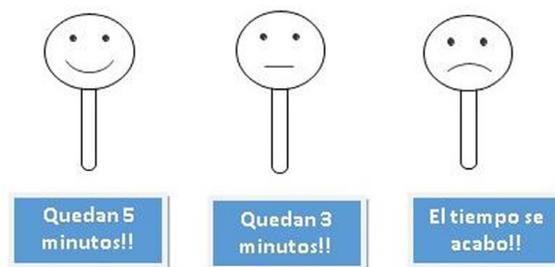
Algunas de las preguntas que se pueden realizar a los participantes:

- ¿Cuáles son las expectativas y resultados esperados de esta capacitación? ¿Cómo lograrlos?
- ¿Cómo nos comunicamos?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones?
- ¿Cómo manejaremos los desacuerdos?
- ¿Cómo se concibe el respeto a los demás?
- ¿Cómo manejaremos el tiempo?

A continuación presentamos algunos ejemplos de normas de convivencia:

- Todas las ideas son válidas. Cada idea cuenta
- Respetar el valor presente en las contribuciones de los demás
- La puntualidad es clave para el éxito del aprendizaje
- Respetar los horarios asignados a cada actividad
- No se permiten teléfonos celulares en las sesiones de trabajo
- Compartir experiencias, participar activamente
- Respetar los acuerdos alcanzados
- Cumplir con las tareas asignadas
- No monopolizar el uso de la palabra

Un buen manejo del tiempo es indispensable para poder lograr los objetivos planteados con éxito, por tanto se recomienda el uso de diversos recursos para optimizarlo. Por ejemplo, algunos facilitadores utilizan un silbato, tarjetas con detalle del tiempo restante o paletas para una mejor visualización. Por ejemplo:



Fuente: WWF, 2013

## ANEXO C

### Guía logística-administrativa para la preparación de talleres de capacitación en mediación

Los talleres en mediación son espacios de aprendizaje colectivo que combinan teoría y práctica alrededor de esta temática. La guía que presentamos a continuación contiene los principios y elementos básicos en términos logísticos y administrativos para la ejecución de talleres con personal (docente y administrativo) y estudiantes del sector educativo en la República Dominicana. Esta guía describe el protocolo logístico y administrativo a seguir durante las diferentes etapas presentes en los talleres de capacitación: la etapa inicial o de preparación previa, la de organización y ejecución de talleres in situ y, finalmente, su evaluación posterior a la ejecución de dichos eventos.

Los talleres deberán ser conducidos con dinamismo y mucha atención a los detalles con la finalidad de facilitar la fluidez en el intercambio de conocimientos y experiencias entre facilitadores y participantes, favoreciendo de esta manera la creatividad y la búsqueda de soluciones alternativas válidas a las problemáticas que se presenten y, a la vez, lograr alcanzar las metas planteadas con éxito. De ahí la importancia de conformar un buen equipo técnico para el entrenamiento que sea el responsable por la planificación, diseño, ejecución (conducción y moderación de sesiones) y evaluación de los talleres.

La duración de un taller y el número de participantes dependerá de varios criterios, en especial la necesidad de profundizar y extender el tema de la capacitación. Así, para la formación de un máximo de 15 participantes, se recomienda que el equipo técnico esté integrado por:

- Un entrenador capacitado en la temática de mediación y

- Un relator, quien estaría a cargo de redactar la ayuda memoria de las sesiones de capacitación, registrar por escrito los insumos recibidos y realizar algunas tareas administrativas o logísticas durante la fase de preparación previa.

Para una descripción detallada de las características del equipo a cargo de la mediación y capacitación ver el Anexo C-1.

### Fase de preparación previa

**Responsables:** Instructor/facilitador y asistente logístico

Una vez que se han establecido los contenidos a impartir en el taller (ver Manual de Capacitación para Facilitadores), el facilitador o los facilitadores deberán realizar labores tanto logísticas como administrativas necesarias para que los participantes en el taller puedan vincularse y apropiarse del proceso de aprendizaje. Tales labores implican la ejecución de tareas de coordinación, de comunicación, de sistematización de la información recibida.

**Presupuesto:** Es importante tener claro que la realización de talleres implica contar con un presupuesto para cubrir gastos básicos como son el material didáctico, la alimentación de los participantes durante recesos, el alquiler del local y equipos, entre otros, que deben ser considerados al momento de realizar la planificación logística. La búsqueda de auspicios y donaciones puede ayudar a costear algunos de los rubros arriba mencionados.

**Selección de participantes:** La Dirección de Orientación y Psicología del MINERD es el ente responsable de seleccionar al personal idóneo (administrativo y docente) para participar en los talleres de mediación. A futuro se aspira que los facilitadores capacitados en la fase inicial del proyecto sean quienes aporten con sus criterios a la selección de estudiantes calificados que pertenezcan a cada uno de sus centros educativos. Los parámetros para la selección de estas personas constan en el Anexo C-1.

**Selección de lugar:** Existen varios criterios para la selección del lugar para la realización de talleres, entre los más importantes están: el número de participantes, las condiciones climáticas, facilidades en infraestructura y el presupuesto, entre otros. Por tanto, es recomendable hacer un balance de costo-beneficio para que el lugar seleccionado cumpla con la mayoría de los criterios especificados a continuación. Adicionalmente, es importante realizar una visita previa al lugar antes de la capacitación para poder planificar o subsanar cualquier imprevisto.

Algunos de los parámetros importantes para la selección del lugar de capacitación son:

- Una sala amplia que facilite el trabajo grupal y que cuente con facilidades como: electricidad, temperatura adecuada, equipo técnico necesario.
- Que sea de fácil acceso a través de medios de transporte público
- Que cuente con mesas de trabajo y asientos cómodos y móviles, pues se requerirá moverlos de acuerdo a las dinámicas grupales
- Buenas facilidades sanitarias

**Materiales para la enseñanza:** Se deberá elaborar y cotizar (de ser el caso) una lista de materiales a ser utilizados por los participantes del taller. Esta lista de materiales deberá incluir como mínimo:

- Una cartilla para apuntes por participante
- Un bolígrafo por participante
- Papelógrafos (dos como mínimo)
- Marcadores permanentes de diferentes colores (azul, rojo, verde, negro)
- Etiquetas para escribir nombres
- Cinta adhesiva para pared
- Engrapadora y clips
- Papel para impresión y fotocopias
- Folders para guardar material, fotocopias, etc. (uno por participante)

**Equipamiento tecnológico:** La utilización de una computadora y un proyector facilita mucho el proceso de transferencia de conocimientos, pues al utilizar medios audiovisuales los participantes se sienten más motivados a aprender, recuerdan y asocian lo aprendido y, por ende, se encontrarán en mayor capacidad de reproducir lo aprendido a futuro. Otros equipos a utilizar, dependiendo del tamaño de la audiencia, es un micrófono, un parlante, una cámara fotográfica para registrar la jornada.

**Material didáctico para la ejecución de dinámicas grupales:** Dependiendo de los ejercicios grupales que se programen se hará necesaria la utilización de material didáctico (como láminas, ovillo de hilo, entre otros) que faciliten la interacción y cohesión grupal. En el Manual de Capacitación se incluyen varios ejercicios grupales que ayudan en esta tarea.

**Agenda:** La agenda es el camino a seguir en la capacitación. Por tanto, es de suma importancia el construirla participativamente, es decir, luego de elaborar un borrador inicial se circula la agenda entre los participantes la semana anterior a la realización del taller para que estos puedan proveer insumos para ella, hacer comentarios, sugerir ideas, etc. Esta puede ir acompañada de un mapa sobre la localización del evento, información sobre transporte, alojamiento, etc.

La agenda con la que se trabaja el día del taller deberá ya tener incorporados los insumos y comentarios brindados por los participantes y es tarea fundamental del facilitador reforzar su cumplimiento estricto durante el día del evento. Deberá estar diseñada para fomentar una mejor asimilación de conocimientos. En este sentido, la agenda deberá incluir sesiones de aprendizaje de un máximo de 90 minutos, seguidas por varios descansos (de 10 a 15 minutos) a lo largo de la jornada para permitir a los participantes un período de descanso y socialización de los contenidos aprendidos. Es importante tomar en cuenta que las sesiones más productivas en términos de atención y focalización son las que se realizan por la mañana. Se recomienda llevar a cabo sesiones prácticas o dinámicas grupales en la tarde, cuando la productividad en términos de atención de los participantes disminuye. La agenda usada en el taller de capacitación sirve como ejemplo para su elaboración posterior.

**Alimentación:** El costo de la alimentación de los participantes representa un monto financiero elevado en muchas de las capacitaciones, sin embargo es importante considerar que, si se espera una activa participación de los asistentes, estos gastos deberán ser parcialmente cubiertos. De no conseguirse auspicios que cubran la alimentación, una opción para aminorar su costo puede ser proveer varios descansos durante la jornada (con café/té, agua y galletas) dejando a los participantes la opción de traer sus propios alimentos o de salir almorzar fuera. En este último escenario, puede resultar un reto el congregar a los participantes a tiempo para arrancar con las sesiones de la tarde.

**Convocatoria:** La convocatoria constituye la primera impresión sobre el taller y las instituciones que lo convocan, por tanto es de vital importancia dedicarle tiempo y esfuerzo para que tenga

calidad. El diseño de la convocatoria y de las invitaciones es importante en la medida en que incentiva una mayor participación y compromiso con el taller desde su inicio. Se deberán enviar con al menos dos semanas de antelación al evento y deberán especificar claramente:

- El nombre de la institución o instituciones auspiciantes, por ejemplo el Ministerio de Educación
- El nombre del taller
- Un párrafo que detalle los objetivos de este
- La fecha, la hora (de inicio y cierre) y el lugar en el que se llevará a cabo
- La persona de contacto responsable de la invitación
- Un número telefónico o dirección electrónica de contacto

## Fase de realización del taller:

**Responsables:** Instructor/facilitador y asistente logístico

La fase de inicio del taller es una de las más importantes, pues sentará el tono a seguir durante el resto de la jornada. El equipo técnico deberá llegar con antelación (al menos una hora) para asegurar que las facilidades y el equipamiento técnico cumplan con los criterios acordados. Es importante seguir los siguientes pasos para arrancar de manera ordenada la capacitación:

- Dar la bienvenida a los participantes
- Comunicar de manera clara los objetivos y metas del taller, así como las expectativas que se esperan de los participantes en cuanto a aprendizaje
- Presentar la agenda en detalle, brindando un panorama claro de lo que sucederá en cada sesión y en el día
- Presentación de los participantes
- Establecimiento de las normas de convivencia que regirán las relaciones e intervenciones de los participantes durante el taller. Estas deberán ser construidas de manera participativa para que los participantes se apropien de ellas y refuercen su cumplimiento. Ver Anexo B sobre su elaboración
- Explicar brevemente la aproximación metodológica, es decir los principios y metodologías del aprendizaje participativo y la responsabilidad compartida en el aprendizaje
- Chequear las expectativas de aprendizaje y temores en los participantes
- Otros (pueden incluir preguntas sobre logística, información de contacto, etc.)

## Fase de cierre y evaluación

**Cierre:** En la fase de cierre el equipo técnico hace un resumen de los principales contenidos aprendidos. Es recomendable realizar esta pequeña sinopsis al final de cada día de capacitación, pues así los participantes llevan en sus mentes estas ideas claves que se irán reforzando en las

siguientes jornadas. Esta síntesis deberá ser construida participativamente, pues así el grupo repasa el trabajo efectuado, los avances y resultados alcanzados.

- **Establecimiento de compromisos:** Siendo un taller de capacitación un proceso específico dentro de una dinámica mayor es importante que el instructor y los participantes logren establecer compromisos que impulsen la continuidad de la capacitación fuera del aula de trabajo. Este elemento es de suma importancia para el seguimiento de la iniciativa de capacitación a futuro y para el desarrollo de nuevas capacitaciones. Deberán establecerse compromisos puntuales y responsables para alcanzarlos.
- **Clausura:** La clausura del taller usualmente implica la entrega de certificados a los participantes. La elaboración de certificados de participación en los talleres es importante, ya que otorga al participante una constancia de haber atendido al taller y contribuido con su conocimiento al éxito de este. Además de los elementos especificados en la convocatoria, este certificado deberá contener:
  - ✓ El nombre de la persona a quien se lo otorga
  - ✓ Las firmas de los facilitadores e instituciones responsables

**Evaluación:** Dependiendo de la duración de los talleres se recomienda realizar evaluaciones diarias al final de cada jornada con la finalidad de detectar falencias, fortalecer aspectos positivos o evitar que se repitan errores en la siguiente jornada. Si el taller dura únicamente un día, entonces se debe entregar la Hoja de Evaluación (ver Anexo N) una vez finalizada la capacitación para que los participantes brinden sus insumos sobre el proceso de aprendizaje, sobre el equipo instructor y sobre lo aprendido.

# ANEXO C-1

## Perfil requerido para la selección de facilitadores/mediadores

### Requisitos deseados:

#### A nivel técnico:

- Habilidades de comunicación verbal y escrita que le permitan dirigir las sesiones de mediación, así como reportar los resultados de estas, realizar retroalimentación a las partes sobre acuerdos logrados y realizar evaluaciones del proceso
- Poseer un buen entendimiento sociocultural del entorno donde se mediará (*i.e.* qué es lo socialmente aceptado y qué no, las relaciones de poder existentes, los ordenamientos sociales, los roles de género, entre otros elementos de cuyo entendimiento dependerá en gran medida el éxito o no de los procesos de mediación)
- Buena capacidad de análisis y sistematización (lo que le permitirá llevar la mediación fluidamente y sistematizar los acuerdos alcanzados)
- Excelente capacidad de escuchar a los demás
- Excelente capacidad de observación y reflexión (para evaluar a las partes durante la negociación y estar pendiente de que sus propias valoraciones y emociones no se involucren en el proceso)
- Buen manejo del tiempo (tanto en lo referente a su puntualidad como al acompañamiento del proceso de mediación para la consecución de resultados)

#### A nivel humano:

- Voluntad y compromiso para apoyar los procesos de mediación en el centro educativo correspondientes a mediano y largo plazo
- Excelente capacidad de manejarse con discreción y confidencialidad
- Buena capacidad para establecer un ambiente de confianza que propicie que las partes se involucren en el proceso de mediación
- Bueno para trabajar en equipo
- Vocación de aprendizaje.
- Valoración de la innovación
- Gozar de credibilidad y legitimidad a nivel local (con la finalidad de evitar percepciones de favoritismos, compromisos previos con determinados actores u otros factores que pueden influir en el éxito de una mediación)
- Buen manejo emocional que le permita lidiar con emociones negativas (como la frustración y el enojo), con el estancamiento del proceso, etc.
- Flexibilidad frente al cambio

## ANEXO D

### Perspectivas sobre la mediación

- **La mediación facilitativa** es un proceso en el que el mediador ayuda a las partes a llegar a una solución mutuamente aceptable haciendo preguntas, asistiendo a las partes a entender el punto de vista e intereses del otro, en la búsqueda y el análisis de las opciones para la resolución mientras permanece imparcial. Este tipo de mediador facilita el proceso solo cuando las partes están a cargo de los resultados, apoyándose en el desarrollo de un proceso estructurado para ayudar que las partes lleguen a soluciones mutuamente aceptables.
- **La mediación** no es un modelo estrictamente estructurado. Está anclado en el empoderamiento de cada una de las partes por parte del mediador, quien además facilita un mejor entendimiento de los intereses, valores, percepciones, actitudes, y necesidades de los participantes. A lo largo del proceso el mediador transformativo guía a las partes de tal manera que estas puedan efectuar transformaciones en el ámbito de las relaciones que establecen, su visión sobre el otro y sobre cómo conciben el conflicto para poder formular soluciones. Durante todo el proceso el mediador transformativo guía a las partes en una forma que puede ayudar a transformar sus relaciones y que puedan encontrar formas más apacibles para interactuar en el futuro.
- **La mediación narrativa** se centra menos en la negociación y más en la forma en que las partes implicadas en un conflicto entienden y perciben su mundo. A través de la narración de diferentes eventos relacionados con el conflicto y atribuyendo significado a estos, las partes se involucran en una construcción de su propia realidad mientras dan sentido a los problemas, percepciones, puntos de vista y valores de los demás. Los mediadores narrativos ayudan a las partes a desarrollar la confianza y la cooperación necesarias para lograr un cambio no solamente a nivel discursivo, sino también en la manera como ven y actúan frente a un conflicto.
- **La mediación estructurada** se produce principalmente en el ámbito legal y es un proceso controlado formalmente y operado por un mediador que funciona basándose en la ética de la neutralidad. Este tipo de mediación es aplicada principalmente en conflictos familiares, como divorcios, donde las partes se reúnen para discutir los temas relacionados con la división de la propiedad, pensión alimenticia, manutención, custodia y derechos de visita de los hijos menores. Por lo general, en este tipo de mediación intervienen abogados de las partes para ayudarlas en los aspectos relacionados con la ley.
- **La mediación evaluativa** es un proceso en el que el mediador evaluativo, sobre todo preocupado por los derechos legales de las partes en lugar de sus necesidades e intereses, les ayuda a identificar las áreas débiles de sus respectivos casos. Durante el proceso el mediador también guía a las partes sobre las posibles decisiones del juez conecedor de la causa y cuáles serían los posibles escenarios si el caso llegase a los tribunales. El mediador evaluativo también presenta a las partes varias opciones de resolución.

## ANEXO E

### Tipos de mediación

A continuación el lector encontrará una breve descripción de los tipos de mediación más comunes:

- **La mediación de pares** es un proceso de resolución de conflictos de los jóvenes para los jóvenes en el que dos o más estudiantes se reúnen en un ambiente privado, seguro y confidencial para abordar conjuntamente las causas subyacentes al conflicto con la ayuda de un estudiante entrenado en técnicas de mediación. En este contexto, la mediación entre pares fomenta habilidades positivas de comunicación que permiten a los jóvenes hablar de sus problemas, practicar la escucha activa, la resolución de problemas y gestión de conflictos. Cuando se implementa de manera constructiva y efectiva, la mediación entre pares ayuda a disminuir la intimidación y acoso (*bullying*) entre estudiantes y proporciona un ambiente positivo y comprensivo donde los jóvenes tienen la capacidad de resolver ellos mismos sus conflictos utilizando a sus pares como mediadores. En las escuelas en que la mediación entre pares se ha implementado de forma constructiva por lo general existe un ambiente más seguro y de mayor cooperación dentro de las comunidades relacionadas.
- **La mediación laboral y organizacional** ofrece a las personas que se desempeñan dentro de una organización una mejor manera de resolver sus conflictos en comparación con los litigios judiciales o la falta de acción. Para que estos tipos de mediación sean exitosos es imprescindible que los directivos de la organización entiendan su valor y beneficios para poner en marcha un sistema de mediación efectiva y neutral. Los individuos que interactúan en estas esferas también tienen que tomar medidas para hacer efectiva la mediación, beneficiosa y creíble, mientras trabajan juntos para mantener relaciones constructivas y aprender cómo hacer frente a los conflictos futuros.
- **La mediación familiar** ayuda a las familias a lidiar con sus problemas, mientras se mantienen las relaciones constructivas y se aprende a cómo hacer frente a sus futuros conflictos de manera positiva. Este tipo de mediación es más propicio para hacer frente a los conflictos familiares que los procesos judiciales y litigios. Esto se debe a que los procesos judiciales aplican la ley y muchas veces esta no favorece a todas las partes y por lo general no tiene en cuenta el futuro de las relaciones familiares.
- **La mediación comunitaria** promueve 'comunidades constructivas', pues enseña a las partes involucradas en un conflicto la forma de abordarlo positivamente. Este tipo de mediación a menudo se ocupa de los problemas entre los miembros de una determinada comunidad, propietarios e inquilinos, miembros de asociaciones, pequeñas empresas y los consumidores.

# ANEXO F

## Tipos de mediadores y sus roles

Hay varias clases de mediadores como procesos de mediación, pues estos están estrictamente relacionados con el contexto y prácticas culturales de una determinada sociedad, así:

### **El mediador independiente** (modelo norteamericano)

- Es neutral e imparcial frente a los problemas, partes y resultados
- Está profesionalmente entrenado
- Puede ser alguien interno o externo al grupo
- Adopta un estilo que varía entre no-directivo a directivo

### **El mediador de redes** (basado a menudo en diferentes modelos no occidentales)

- Se encuentra a menudo en las sociedades tradicionales o indígenas
- Es por lo general un anciano o un líder respetado de la comunidad
- Pone de relieve el valor de mantener la armonía y relaciones estables
- Por lo general es alguien del propio grupo o comunidad y parcial
- Adopta un estilo directivo anclado en las costumbres y tradicionales culturales y comunitarias

### **El mediador administrativo y de gestión**

- A menudo mantiene una relación continua y de autoridad con las partes
- Es parte del propio grupo u organización
- Puede ser un director dentro de la organización
- Puede ser una persona con responsabilidades de gestión o de liderazgo
- Utiliza los recursos de la organización para hacer cumplir el acuerdo
- Adopta un estilo altamente directivo

### **El mediador de intereses**

- A menudo tiene una relación continua con las partes
- Busca proteger sus intereses
- Puede ser o no parte del grupo
- Tiene una posición política/ideológica
- No es neutral e imparcial
- Enfatiza el manejo de conflictos y su mitigación
- Adopta un estilo altamente directivo (incluso puede llegar a ser coercitivo)

# ANEXO G

## Mapa de Proceso para la Implementación de los Espacios de Resolución de Conflictos y de Construcción de Paz en el Ámbito Escolar (Ruta Crítica)

-  = Agrupación de Tareas
-  = Tarea de Grupo
-  = Tarea

TAREAS		SECUENCIA DE TRABAJO																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Establecer el nivel/niveles del programa y el tipo de personas que se beneficiarán de las sesiones de mediación																	
	1A Nivel escolar individual o																	
	1B Nivel de distrito escolar																	
2	Desarrollar el equipo del programa																	
2A	Nominar al Coordinador del Programa de Mediación (alguien que ha recibido la capacitación en mediación)																	
2B	Seleccionar e integrar un grupo central de adultos dentro de la comunidad escolar que serán capacitados para ayudar a llevar a cabo el programa de mediación																	
	2B-1 El grupo núcleo deberá reflejar la diversidad cultural, de género, racial, etc.																	
	2B-2 La selección y el proceso deberán ser anunciados públicamente																	
2C	Asegurar que los miembros del grupo núcleo sean psicólogos, administradores, orientadores, docentes, etc.)																	
2D	Puesta en funcionamiento de la capacitación (ver plan de capacitación)																	







# ANEXO H:

## Ejemplos de formas útiles en el proceso de mediación

### Solicitud de inicio de un proceso de mediación

**Nombre del Centro Educativo:**

Fecha: \_\_\_\_\_

Solicitado por (colocar el nombre del solicitante donde aplique):

- Director \_\_\_\_\_
- Orientador \_\_\_\_\_
- Profesor \_\_\_\_\_
- Estudiante o estudiantes: \_\_\_\_\_
- Otro: \_\_\_\_\_

Nombre de los involucrados en el conflicto:

---

---

---

---

Breve descripción del conflicto:

---

---

---

---

Fecha de la mediación: \_\_\_\_\_ Duración de la mediación: \_\_\_\_\_

Nombres del mediador o los mediadores:

---

---

---

---

# ANEXO H-1

## Acuerdo de participación en un proceso de mediación

**(Cada parte deberá completar y firmar este acuerdo)**

La mediación es un proceso donde los estudiantes pueden resolver los conflictos hablando entre sí y con el mediador o los mediadores. Vamos a escuchar a cada uno de ustedes sin tomar partido y ayudar a todos a buscar una solución. Con su firma se comprometen a trabajar con nosotros para alcanzar un acuerdo satisfactorio para todos y a dar seguimiento a su cumplimiento.

---

### **(En casos donde las partes acceden a participar en el proceso de mediación)**

---

Entiendo y estoy de acuerdo en participar en el proceso de mediación.

---

Nombre

---

Firma

---

Fecha

---

### **(En casos en donde las partes no acepten participar en el proceso de mediación)**

---

No estoy de acuerdo en participar en el proceso de mediación.

---

Nombre

---

Firma

---

Fecha

# ANEXO H-2

(Nombre del Centro Educativo)

## Elementos del acuerdo final de los resultados de la mediación

Nombres del mediador o mediadores: \_\_\_\_\_

Nombres de las partes: \_\_\_\_\_

Nosotros hemos acordado:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Los firmantes nos comprometemos a cumplir con estos acuerdos.

\_\_\_\_\_  
Nombre                      Fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre                      Fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre                      Fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre                      Fecha

## ANEXO H-3

### Forma de evaluación del proceso de mediación

Nombre/seudónimo:

Fecha:

Los criterios que usted emita en esta evaluación son muy importantes para conocer qué es lo que está funcionando en el proceso de mediación y cuáles son las áreas que necesitan ser fortalecidas. Sus respuestas serán confidenciales y, si prefiere, en lugar de colocar su nombre puede usar un seudónimo.

1. ¿El proceso de mediación y sus implicaciones le fueron explicadas de manera clara desde un inicio?
2. ¿El proceso de mediación ha llenado sus expectativas?
3. ¿Considera que tuvo el espacio y tiempo necesarios para expresar sus opiniones?
4. ¿Considera que fue tratado con imparcialidad por parte del mediador?
5. ¿Después de la mediación, considera que su entendimiento de las necesidades de la otra parte mejoró?
6. ¿Considera que el conflicto o disputa pudo ser superado utilizando la mediación?
7. ¿Piensa que se encuentra en mejor condición de lidiar con diferencias que puedan presentarse a futuro con la misma persona y otros individuos?
8. ¿Recomendaría la mediación a sus colegas o conocidos?



## ANEXO J:

### Glosario de resolución de conflictos<sup>4</sup>

#### A

**ACUERDO:** 1. Un pacto, convenio, contrato, compromiso o amigable componenda. 2. Una resolución tomada por dos o más personas o adoptada en un tribunal, junta o asamblea. 3. Cuando dos o más partes deciden dotarse de normas que regulen sus actuaciones o su relación en el futuro. Un acuerdo puede ser escrito o verbal.

**ADVERSARIO:** El que se presume esté compitiendo por conseguir parecidos objetivos y con el cual no se establecen relaciones de cooperación o colaboración. Fácilmente un adversario puede transformarse en enemigo si llega a desarrollarse la percepción de peligro que conlleva el establecimiento de unas relaciones altamente competitivas encaminadas a impedir acceso a los objetivos deseados.

**ALERTA TEMPRANA DE CONFLICTO:** Un proceso para obtener y analizar datos y monitorear indicadores de conflictos con el propósito de identificar y recomendar opciones estratégicas para prevenir conflictos o para diseñar intervenciones pacíficas y colaborativas.

**ARBITRAJE:** Un método de resolución de disputas en el cual los opositores presentan su caso a una tercera persona imparcial (el árbitro), quien toma una decisión por ellos, la cual resuelve el conflicto. El arbitraje se diferencia de la mediación en que, en la mediación, el mediador ayuda a las partes en conflicto a desarrollar su propia solución mutuamente aceptable, sin imponer criterios.

**ARMONÍA:** Equilibrio, serenidad, no denota tanto la ausencia de conflicto, sino la capacidad de convivencia con el conflicto.

#### B

**BUENOS OFICIOS:** Todas aquellas maneras de intervenir en la solución de conflictos, es decir, resulta sinónimo de mediar, facilitar o conciliar.

#### C

**CAMBIO SISTÉMICO:** Implica ver más allá de un conflicto puntual y conectarlo con los otros conflictos que están ocurriendo a diferentes niveles de una sociedad para de esta manera diseñar intervenciones estratégicas que tienen mayores posibilidades de enfrentar las causas estructurales de un conflicto, en particular patrones de exclusión y desigualdad.

**CAUSA PROXIMAL DE CONFLICTO:** 1. Las causas inmediatas de un conflicto. 2. Condiciones, hechos o tendencias que desencadenan un conflicto o crisis como por ejemplo el colapso de un gobierno, el recrudecimiento de una lucha de poder o el aumento de la retórica de guerra.

---

<sup>4</sup> Una versión más extensa del presente glosario fue elaborada para los Talleres de Resolución de Conflictos de la Escuela de Análisis y Resolución de Conflictos de la Universidad de George Mason y la Organización de Estados Americanos -OEA-, en Washington D.C. (2007-2010), en los cuales las autoras de este manual colaboraron como facilitadoras.

**CAUSA ESTRUCTURAL DE CONFLICTO:** Los factores de larga duración que crean las condiciones para el estallido de la violencia. Por ejemplo, estructuras gubernamentales débiles, desigualdad entre grupos sociales, exclusión económica, cultura e historia de violencia.

**COERCIÓN:** Amenaza de uso de la fuerza para conseguir la sumisión y la obediencia.

**COLABORACIÓN:** Participación en los objetivos establecidos por otro con los que también nos identificamos o pretendemos apoyar.

**CONCILIACIÓN:** 1. La construcción o restablecimiento de relaciones entre partes en conflicto a un punto en el cual se hace posible que las partes en conflicto trabajen conjuntamente hacia una solución de un problema. 2. Resultado de poner de acuerdo a varias personas o cosas que se hallaban enfrentadas. 3. Acción de hacer compatibles dos ideas o posiciones distintas. 4. La conciliación implica esfuerzos de una tercera parte para mejorar la relación entre dos o más partes en disputa. La conciliación puede llevarse a cabo como parte de una mediación o independientemente. Generalmente, el tercero trabaja con las partes enfrentadas para corregir malos entendidos, reducir los temores y la falta de confianza y mejorar la comunicación. Algunas veces esto concluirá en un acuerdo; otras veces, preparará el terreno para un proceso más amplio. 5. En muchos países de América Latina conciliación es sinónimo de mediación. Pero, en otros países no. En Brasil, por ejemplo, la conciliación es un proceso institucionalizado vinculado a las estructuras judiciales donde el conciliador, designado por un juez, utiliza las mismas habilidades y técnicas del mediador, pero también ofrece consejos, opciones y criterios personales o basados en su conocimiento legal. La conciliación también difiere de la mediación en torno al grado de confidencialidad que se puede garantizar a las partes.

**CONSENSO:** 1. Un acuerdo general en el que todas las partes están conformes con una misma solución. 2. El consenso es una forma de convenio que enfatiza la cooperación y la búsqueda de la solución más ventajosa posible para todos bajo las circunstancias imperantes. El consenso se alcanza mediante el intercambio de información y perspectivas, la discusión en grupo, la persuasión y síntesis de ideas. Existen, por lo tanto, varios niveles de consenso: a) Cuando todos aceptan con satisfacción la decisión lograda, b) Cuando el acuerdo es suficiente pero no plenamente satisfactorio, o c) Cuando se registra desacuerdo, pero no se trata de obstaculizar al grupo.

**CONSTRUCCIÓN DE PAZ:** El proceso y las actividades que buscan la transformación constructiva de los conflictos y la creación de un ambiente sostenible de paz. La transformación de un conflicto va más allá de la solución de un problema o la administración de este. Se busca tratar las causas fundamentales y otros elementos del conflicto, incluso la conceptualización del conflicto y la estructura de las relaciones entre los actores.

**CONSTRUCCIÓN DE PAZ POST-CONFLICTO:** Una acción preventiva para mitigar el resurgimiento del conflicto armado caracterizado por procesos y actividades para crear las condiciones necesarias para una paz sostenible en una sociedad afectada por la guerra. Es un proceso amplio que contempla la participación y colaboración de un sinnúmero de actores responsables de una amplia gama de asuntos, tales como la desmovilización y reintegración social de ex combatientes, la reconciliación social, la reforma institucional y la repatriación de refugiados, entre otros.

**CONVOCAR:** El individuo u organización que inicia y promueve una iniciativa de diálogo y que reúne a los actores para participar en ella.

**CULTURA:** 1. Conjunto de modos de vida, costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico,

científico e industrial en determinada época, zona o grupo social. 2. Costumbres, preferencias o esquemas de análisis y de comportamiento compartidos por un grupo de personas definibles. El grupo puede compartir características geográficas, sociales, económicas, raciales o étnicas. 3. Los derivados de la experiencia, más o menos ordenados, aprendidos o creados por los individuos de una población, incluyendo esas imágenes o codificación y sus interpretaciones (significados) transmitidas de las generaciones anteriores, de los contemporáneos, o formadas por los individuos mismos. Ninguna población puede caracterizarse adecuadamente como una cultura única o por un solo descriptor cultural. La cultura no es compartida perfectamente por los individuos en una población, pues cada grupo social en una sociedad y cada individuo de esa misma sociedad interpreta e integra diferentemente la cultura de esa sociedad específica.

**CULTURA DE PAZ:** 1. Manera de vivir sin la violencia. 2. Costumbres, hábitos, estructuras y actitudes sociales inspirados en la no-violencia y los procesos pacíficos de convivencia. Las culturas de paz usan con efectividad los métodos pacíficos de solución de conflictos como la conciliación, la mediación y el diálogo en todos los sectores y niveles de la sociedad.

## D

**DELIBERACIÓN:** Es un proceso de toma de decisión participativa que enfatiza un análisis crítico de todas las perspectivas existentes en torno a un conflicto y el razonamiento lógico de todas las alternativas viables para de esta manera llegar a decisiones consensuadas para resolver un problema o conflicto.

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

**DINÁMICA DE CONFLICTO:** Se refiere al hecho de que todos los conflictos cambian a lo largo del tiempo y pueden pasar por fases claramente reconocibles que podrían ayudar al observador a analizar el conflicto o a una tercera parte a juzgar el momento apropiado para una iniciativa externa en el manejo de este.

**DISPUTA:** El reconocimiento de un desacuerdo.

## E

**ESCALADA DE CONFLICTO:** 1. Un aumento en la intensidad de un conflicto. Pasar de una oposición suave a tácticas más duras y antagónicas. 2. Un proceso en que dos partes se involucran con creciente intensidad en un conflicto, en la medida en que comprometen más recursos para ganar la lucha. Los conflictos se escalan con rapidez y facilidad, es mucho más difícil lograr una disminución de su intensidad.

**ESCUCHA ACTIVA:** Oír con la intención de entender el significado del enunciado. También implica ganar un mayor entendimiento de la comunicación no verbal. Ir más allá de las palabras hacia la interpretación de los signos, gestos y comportamientos.

**ESPECIALISTA EN CONFLICTO:** Un experto en materia de conflicto y su resolución que tiene el conocimiento, capacidad y experiencia para diseñar y facilitar procesos de diálogo y resolución de conflictos. Es una persona que maneja una serie de herramientas metodologías, habilidades y técnicas que ayuda a personas o grupos a encarar constructivamente un conflicto.

**ESPIRAL DE CONFLICTO:** Ocurre cuando los adversarios en un conflicto intensifican sus esfuerzos,

uno tras otro, como respuesta a la intensificación, real o percibida, del esfuerzo del otro lado. Es el resultado de la escalada continua del conflicto.

**ESTANCAMIENTO:** Etapa de un conflicto donde ninguna de las partes tiene los recursos para superar a la otra. Es el punto en el que ninguno de los lados está dispuesto a abandonar la lucha, pero tampoco tiene la capacidad de perseguir una campaña lo suficientemente agresiva para lograr sus objetivos.

## F

**FACILITACIÓN:** Proceso a través del cual un tercero maneja un proceso interactivo entre personas reunidas para un propósito, pero no interviene en la sustancia del conflicto. Aunque utilizado como sinónimo de mediación, para algunos teóricos del campo de resolución de conflictos la facilitación difiere de la mediación en cuanto al número de participantes, la complejidad de los asuntos tratados y de los intereses de las partes, la apertura del proceso y el compromiso previo de las partes a negociar.

## G

**GESTIÓN DE CONFLICTOS:** 1. Término genérico que cubre toda una gama de maneras positivas de manejar o administrar el conflicto. 2. Sin embargo, para algunos teóricos, la gestión de conflictos más bien se refiere al manejo a largo plazo de los conflictos y de las personas involucradas en ellos, de tal manera que no surja una escalada descontrolada. El objetivo no es resolver los problemas, sino minimizar su impacto negativo. 3. Puede ser sinónimo de regulación de conflictos.

## I

**IMPARCIALIDAD:** Que no juzga ni toma partido de ninguna parte y no recibe beneficio de una solución u otra del problema.

**INTERESES:** 1. Son las razones subyacentes o declaradas que motivan una persona o parte en conflicto. 2. Los deseos y preocupaciones que motivan a las personas a asumir una determinada posición en un conflicto. Los intereses de partes en una disputa pueden ser mutuos, separados, conflictivos y no conflictivos.

## J

**JUSTICIA:** 1. La rectificación de errores y la restauración de relaciones basadas en el respeto, la equidad, el honor y la verdad. 2. Método de solucionar conflictos mediante la aplicación de normas legales establecidas.

## M

**MADUREZ DEL CONFLICTO:** Etapa en que un proceso de paz tiene mayores posibilidades de iniciarse y en la que los procesos de resolución del conflicto tienen mayores posibilidades de lograr un impacto significativo en un conflicto prolongado y arraigado.

**MEDIACIÓN:** 1. Un proceso de resolución de conflictos en el que una tercera persona, sin poder de decisión, intercede para auxiliar a las partes enfrentadas en la búsqueda, por ellas mismas, de una solución mutuamente aceptable. La mediación es un proceso voluntario y confidencial. El mediador trabaja para ayudar a las partes a establecer y mantener la comunicación, restaurar la relación entre las partes, definir las cuestiones a tratar, aclarar percepciones, identificar los intereses mutuos y separados, y las opciones de solución del problema. La asistencia se relaciona más al proceso que

a la sustancia de la contienda. 2. Una intervención en el conflicto para promover reconciliación, acuerdo, compromiso y/o entendimiento.

## N

**NECESIDADES:** 1. 2. En el sentido burtoniano del término, se hace referencia a las necesidades que todos como seres humanos tenemos y sobre las cuales nos resulta muy difícil hacer concesiones y llegar a negociarlas. Burton (2000) menciona las necesidades de identidad, reconocimiento, desarrollo personal y seguridad.

**NEGOCIACIÓN:** 1. Un intercambio creativo de puntos de vista, ideas, información, opciones en un esfuerzo constructivo para encontrar un acuerdo que satisfaga ambas partes. 2. Un intercambio de promesas. 3. El proceso en el que dos o más partes presentan a los otros sus demandas y deseos con el objetivo de determinar lo que se puede o no ajustar. La negociación implica compromiso y cooperación en cuanto que los términos los elaboran entre partes que las afectan directamente. La negociación también supone trueques y regateos cuando las partes priorizan sus exigencias con el objeto de determinar qué es lo que estarían dispuestos a ceder para que el acuerdo sea posible. Aunque una parte en conflicto pudiera no conseguir todo lo que desea a través de la negociación, el hecho de que se preste a ello indica que cree que un acuerdo negociado es preferible a la continuación del conflicto. 4. Las negociaciones consisten de un número de elementos separados pero interrelacionados. Primero, necesariamente implica alguna forma de contacto directo, cara a cara, entre representantes de las partes rivales, quienes se encuentran para intercambiar compromisos, ofertas y contraofertas intentando las dos partes lograr para ellos el mejor resultado posible. Segundo, este proceso generalmente se acompaña con el intento de disuadir al representante opuesto a usar posiciones rígidas en temas dominantes por medio de llamamientos a compartir estándares de moralidad, concesiones y decididas condiciones generales fuera del marco de negociación y, algunas veces, una audiencia externa si el oponente se muestra recalcitrante e inflexible.

**NEUTRALIDAD:** Una posición formal de no participación en los asuntos que generan un conflicto.

## O

**OPCIÓN:** Posibilidades de soluciones de un problema que puedan satisfacer los intereses y necesidades de las partes.

## P

**PARTE:** Un individuo o individuos con cierta base para involucrarse en la solución de un problema o negociación.

**PAZ:** 1. La ausencia de violencia física u otros tipos de métodos de provocar daño directo o indirecto, como es la violencia estructural o cultural. 2. El bienestar que resulta del acto de encauzar el conflicto hacia fines productivos. 3. El establecimiento de lazos suficientemente fuertes, entre partes, como para soportar las amenazas a la estabilidad. 4. Situación que hace posible la conducción no violenta y creativa de conflicto.

**PAZ NEGATIVA:** La ausencia de violencia de todo tipo. Las políticas de paz negativa pueden enfocarse en una perspectiva de presente o de futuro inmediato o cercano. Puesto que la estabilidad y el orden pueden mantenerse mediante un sistema opresivo, la paz negativa es compatible con la violencia estructural.

**PAZ POSITIVA:** Una situación caracterizada por la presencia de valores sociales tales como respeto a los derechos humanos y políticos, la oportunidad económica y la existencia de instituciones que mantienen la paz por medio de procesos integrantes. La eliminación de las diversas formas de discriminación (de clase, étnica, edad, religiosa, racial, y sexual) es una condición previa para la realización humana. Las metas de la paz positiva tocan muchas cuestiones que influyen en la calidad de vida, incluyendo el crecimiento personal, la libertad, la igualdad social, la equidad económica, la solidaridad, la autonomía y la participación.

**PODER:** 1. Es la capacidad para lograr que las cosas se realicen. Es la habilidad de controlar los recursos o influenciar las decisiones. 2. La capacidad de conseguir lo que se desea o influir en el futuro. Puede ocurrir por medio de la fuerza o por la cooperación y la integración.

**POSICIÓN:** 1. La postura. 2. Declaraciones de las partes o actores que expresan "lo que se quiere." 3. Son las exigencias superficiales que le hacen las partes al adversario.

**PREVENCIÓN DE CONFLICTOS:** Acciones y medidas que llevan a la prevención, mitigación, y resolución de conflictos inter-estatales o intra-estatales. Una estrategia preventiva eficaz requiere un enfoque amplio que incluya las medidas políticas, institucionales, diplomáticas, humanitarias, de derechos humanos, de desarrollo u otras tomadas por la comunidad internacional en coordinación con actores regionales y nacionales. Esta definición implica un concepto más amplio de seguridad humana que ultrapase las esferas tradicionales de paz-guerra y desarrollo.

**PROBLEMA:** 1. Una situación que no está funcionando bien, la cual desperdicia recursos o previene la realización de una actividad que es necesitada. 2. Fricción ocasionada por diferencias.

**PROCESO:** 1. Serie de pasos o acciones que se toman con la intención de facilitar un cambio. 2. La aplicación de habilidades ejecutadas de forma consecutiva.

**PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** 1. Un trabajo cooperativo de partes en conflicto a fin de solucionar un problema común encauzando el conflicto por una serie de etapas, que son: a) identificación del problema, b) identificación de los intereses, c) elaboración de opciones y d) selección de opciones para un acuerdo. El concepto que viene del inglés "problem solving". 2. También es conocido en español como: Resolución conjunta de problemas.

**PROVENCIÓN DE CONFLICTOS:** Término propuesto por John Burton que designa la manera de evitar la aparición de conflictos sin gestionar su represión, sino mediante la solución de las causas que los generan como son la injusticia social, la provisión de las necesidades básicas de las personas y el ejercicio de la democracia real.

## R

**RECONCILIACIÓN:** 1. Recomponer o armonizar una relación. 2. El proceso por el cual las partes en conflicto, en lugar de simplemente firmar un acuerdo poniendo fin a un conflicto, toman medidas reales conducentes a perdonar las antiguas transgresiones, superar el pasado y admitir los errores personales, y así señalar una nueva relación y un nuevo comienzo. La reconciliación tiene por motivación el deseo de transformar la relación entre los adversarios, de modo que la línea divisoria entre ellos se vuelva innecesaria. Es un proceso curativo emocional y espiritual. La reconciliación tiene cuatro procesos: la búsqueda de la verdad, de la justicia, de la paz y de la misericordia.

**REGLAS DE CONVIVENCIA:** Las normas de conducta para un proceso de resolución de conflictos como una negociación, una mediación, un diálogo u otro proceso en el que se busca tomar

decisiones por vía del consenso. Estas reglas tienen que ver con el comportamiento de los actores, el rol y comportamiento del facilitador o mediador, la metodología del proceso, la forma de tomar decisiones en grupo y la sustancia de las discusiones. Las reglas de juego son indispensables para cualquier proceso colaborativo porque ayudan a crear un ambiente seguro para el diálogo, ayudan a las partes a asumir responsabilidad por el proceso y ayudan a avanzar en el proceso de forma respetuosa y eficiente.

**REGULACIÓN DE CONFLICTOS:** La conclusión de una disputa al ponerse de acuerdo las partes, de forma tal que no se alteran las causas fundamentales del conflicto. Muchas veces es una solución temporal al conflicto.

**RELACIÓN:** 1. Trato, correspondencia, comunicación de una persona con otra. 2. Historia, positiva o negativa, que vincula a las personas. Los problemas relacionales pueden estar vinculados al nivel de confianza entre las partes, diferencias en torno a cómo cada parte desea ser tratada por la otra o conceptos diferentes del grado de interdependencia entre ellos.

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** La solución permanente de una disputa o conflicto por medio de la satisfacción de las necesidades e intereses de ambas partes. Se toma en consideración las cuestiones fundamentales que ocasionaron el conflicto. En vez de simplemente gestionar las cuestiones tangibles se busca llegar a las raíces del conflicto.

## T

**TERCERA PARTE:** Se refiere a una persona que se ve involucrada en una disputa intentando ayudar a las partes a resolver el problema. Puede ser una parte neutral externa o puede estar involucrada en el conflicto y asume un rol de mediador para ayudar a hallar una solución mutuamente aceptable.

**TRANSFORMACIÓN:** 1. Cambios substanciales en el contexto, en las estructuras sociales o institucionales, o en las partes o actores mismos, de manera que haya una reducción de los conflictos en el presente y un decrecimiento en la frecuencia de los conflictos futuros. 2. Es un paso significativo más allá de la resolución de conflictos o una evolución de esta. Tiene particular importancia en los conflictos asimétricos, en los cuales el objetivo es transformar las relaciones sociales injustas. Implica una profunda transformación de las partes, sus relaciones y de la situación que generó el conflicto. 3. Se utiliza para referirse a una mejora en un conflicto. El concepto refleja la idea de que los conflictos perduran y evolucionan con el tiempo según las acciones de los actores.

## V

**VALORES:** 1. Es la escala de atribución ética de lo que es bueno o malo, deseable o indeseable, etc. Las diferencias de valores son las creencias fundamentales distintas de las personas sobre lo que es malo, correcto, etc. Cuando los valores personales difieren significativamente el conflicto resultante es frecuentemente difícil de resolver, dado que la gente no está dispuesta a cambiar o comprometer sus valores o creencias fundamentales.

**VIOLENCIA:** 1. Abuso de la fuerza. 2. Fuerza ejercida para obligar a una persona a hacer lo que no quiere. La violencia puede ser verbal, física, psicológica o institucional.

**VIOLENCIA ESTRUCTURAL:** La manera como las instituciones y las políticas dañan o destruyen los valores y el desarrollo individual. Incluye las condiciones en las que a una persona se le impide, por privación social o represión política, alcanzar sus propias aspiraciones, pero donde no hay una obvia reacción violenta dada la debilidad de la minoría y la eficiente política de la mayoría (ver Sección sobre Violencia Estructural presente en el Módulo I de este manual).

## LISTA DE REFERENCIAS

Arllen, N. L. & Gable, Robert, A. (1997). Peer Mediation: Conflict Resolution in Schools, *Academic Journal of Behavioral Disorders*, Vol. 22, No. 2, February 1, 1997.

Astor, H. (2000). Rethinking Neutrality: A Theory to Inform Practice-Part II, *Australasian Dispute Resolution Journal*, Vol.11, no.3, August 2000, p. 145-154.

Baruch B. R. A. & Joseph P. Folger, J.P. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Bercovitch, J. (2004). International Mediation and Intractable Conflict, *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium. University of Colorado, Boulder. Retrieved April 24, 2016.

Burton, J. (2000). La Resolución de Conflictos como Sistema Político. *School for Conflict Analysis and Resolution*. Arlington, Virginia. Disponible en: <http://scar.gmu.edu/La%20Resolucion.pdf>

Cobb, S. & Janet Rifkin, J. (1991). Practice and Paradox: Deconstructing Neutrality in Mediation, *Law & Social Inquiry*, Vol. 16, No. 1, Winter, 1991, pp. 35-62.

Cohen, R. (2005). *Students Resolving Conflict: Peer Mediation in Schools*. Good Year Books, Culver City, CA.

*Cooperative learning series - Peer mediation*, 2016, <http://www.studygs.net/peermed.htm>, retrieved April 24, 2016.

Dugan, M. A. (1996). A Nested Theory of Conflict, *A Leadership Journal: Women in Leadership - Sharing the Vision* 1 (July, 1996): 9-20.

Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF. 2003. *Hacer Talleres, una guía práctica para capacitadores*. Cali, Colombia.

Gibbs, G. (1988). *Learning by Doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit. Oxford Polytechnic: Oxford.

Kolb, D. M. (1983). The Mediators, Strategy and the Tactics of Mediation. *Human Relations*, March 1983 Vol. 36 no. 3 247-268.

Hardy, S. (2009). Teaching Mediation as Reflective Practice. *Negotiation Journal*, Vol. 25, Issue 3, pages 385–400, July.

IDEICE, 2014. *Estudio de Prevalencia, Tipología y Causas de la Violencia en los Centros Educativos de Básica y Media de la República Dominicana*. Santo Domingo.

## Improving Communication - Developing Effective Communication Skills

<http://www.skillsyouneed.com/ips/improving-communication.html>, retrieved April 24, 2016

Izumi, C. (2010). Implicit Bias and the Illusion of Mediator Neutrality. *Washington University Journal of Law & Policy*, Vol. 34:71.

Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (1996). Conflict Resolution and Peer Mediation Programs in Elementary and Secondary Schools: A Review of the Research. *Review of Educational Research*, 66-76.

Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict handling behavior: The "MODE" instrument. *Education and Psychological Measurement*, 37, 307-325.

KSLTraining – Tips for Facilitating Groups, <http://www.ksl-training.co.uk/free-resources/facilitation-techniques/tips-for-facilitating-groups/>, Acceso: 24 abril, 2016.

Leadership in Learning Organizations, A Semi-Historical Romp through Prevailing Perspective on Leadership, 2016, p. 32, <http://slideplayer.com/slide/5677767/>, Acceso: 24 abril, 2016.

Ministerio de Educación de la República Dominicana (2014). *Bases de la Revisión y Actualización Curricular*. MINERD: Santo Domingo, RD.

Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013). *Normas del Sistema Educativo Dominicano para la Convivencia Armoniosa en los Centros Educativos Públicos y Privados*. Casa Duarte: Santo Domingo, RD.

Mitchell, C. (1990). Some Basic Initial Framework for Conflict Analysis. Disponible en: <https://pcmsauhaifa.files.wordpress.com/2011/12/mitchell-basic-framework-for-conflict-analysis-spitcerow.pdf>, 24 abril, 2016

Moore, C. (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 3<sup>rd</sup> ed., PB Printing, USA.

Narrative Mediation Definitions, Nebraska Mediation Association, Steve Hindmarsh Ltd, <http://www.nemediation.org/joomla/index.php/about-mediation/9-public/23-definition-of-mediation>. Acceso: 24 abril, 2016.

Peer Mediation: A School-Based Mediation Program, <https://www.kitsapdrc.org/PeerMediation.php>

Rogers, N. & Salem, R. (2003). A Student's Guide to Mediation and the Law (1987), as reprinted in Stephen B. Goldberg, et Al, 1987. *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and Other Processes*, (4th Ed.)

Rubin, J & Pruitt, D. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York, Random House.

Structured or Divorce Mediation, Models of Mediation, <http://family.jrank.org/pages/415/Divorce-Mediation-Models-Mediation.html>, Acceso: 24 Abril, 2016.

Study Guides and Strategies Cooperative learning series, Peer Mediation, <http://www.studygs.net/peermed.htm>, Acceso: 24 Abril, 2016.

Skills you Need, Listening Skills, <http://www.skillsyouneed.com/ips/listening-skills.html#ixzz45IOCF2Em>, Acceso: 24 Abril, 2016

Skills you Need – Barriers to Effective Communication, <http://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>, Acceso: 24 Abril, 2016

Spangler, B, 2003. Problem-Solving Mediation. *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder, <http://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving-mediation>, retrieved April 24, 2016

Zumeta, Zena, ---. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation by Zena Zumeta, <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>, retrieved April 24, 2016.

### **Fuentes consultadas para la elaboración del glosario:**

Barrueco, Alberto; Régnier, Brigitte and Vejarano, Beatriz. *English-Spanish Glossary*. Institute for Conflict Analysis and Resolution, May 2001. <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/Espanol.html>.

*Diccionario de Conflictología*. Centro de Recursos sobre Conflictología. <http://www.conflictologia.net/diccionario.htm>

*Términos Técnicos Utilizados en Resolución Alternativa de Conflictos*. Fundación Libra. Argentina.

## Sobre las autoras

**-Adriana Salcedo** es antropóloga con enfoque especial en análisis de conflictos, identidad, migración y consolidación de la paz. Posee un Doctorado en Análisis y Resolución de Conflicto por la Universidad George Mason, en Arlington, Virginia, Estados Unidos, por su investigación sobre migraciones forzadas y conflictividad en la frontera colombo-ecuatoriana. Con más de diez años de experiencia en el estudio de conflictos sociales, su práctica profesional abarca la cuenca del Amazonas, las Islas Galápagos y la Región Andina (Ecuador, Colombia y Bolivia), los Estados Unidos y la República Dominicana, colaborando con diversos actores tanto públicos y de sociedad civil, incluidas las comunidades indígenas, organizaciones de base, minorías, entre otros.

En su faceta como capacitadora ha realizado capacitaciones para el Centro de Mediación de Virginia del Norte (como Instructora Certificada) y ha dictado cursos en la Universidad Andina Simón Bolívar, FLACSO Ecuador y la Universidad George Mason, en Virginia. Profundamente comprometida con la creación de consenso y el diálogo democrático (a menudo en torno a temas difíciles y controvertidos) ha logrado incorporar su comprensión cultural de los diferentes grupos en las prácticas de facilitación y negociación. En el ámbito académico ha realizado varias publicaciones en libros y revistas indexadas explorando la relación entre los desplazamientos humanos, la migración forzada y las políticas públicas que rigen estos fenómenos. Tiene fluidez en inglés y español, y un buen manejo del portugués, el francés y el quichua. Ha viajado extensamente (América Latina y el Caribe, Norte América, Asia y Europa) y posee un entendimiento cultural de muchos países y regiones.

**-Yves Renée Jennings** tiene un PH.D. de la Escuela de la Universidad George Mason para el análisis y resolución de conflictos (S-CAR) y es Directora Ejecutiva de Socios para la Paz Sostenible (PSP), una organización sin ánimo de lucro que co-fundó en Virginia. Ella es una profesional con una profunda comprensión de los problemas sociales y estructurales que a menudo contribuyen a los conflictos sociales. Se interesa en el desarrollo humano y la capacitación en el contexto de la transformación de las barreras sociales y estructurales que dificultan a los grupos realizar plenamente su potencial. Yves-Renée tiene la capacidad de conceptualizar, diseñar, implementar y evaluar procesos de colaboración, proyectos y programas centrados en la resolución de conflictos y la consolidación de la paz, de transformación social, así como el liderazgo, grupo y comunidad de motivación y desarrollo dentro de un contexto multicultural. Yves-Renée enseña en el Departamento de Derechos y Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay en Cuenca, Ecuador, en la FLACSO en Quito, en la Escuela de Servicio Internacional de la Paz y Resolución de Conflictos de la American University en Washington, D.C. y también ha impartido clases en S-CAR en la Universidad George Mason. Como capacitadora ha llevado a cabo una amplia gama de capacitaciones para el Servicio de Mediación de Virginia del Norte, el Instituto Estadounidense para la Paz, el Sistema de Escuelas Públicas del Condado de Fairfax - Va, la Oficina Internacional de Estudiantes de George Mason y la ciudad de Arlington. Yves-Renée también ha viajado a Liberia, República Dominicana y Haití para diversas actividades profesionales y de investigación relacionadas con la resolución de conflictos, construcción de la paz y la transformación social. Ella trabajó para el Banco Mundial durante más de veinte años en el área financiera y de administración de recursos y auditoría interna en las oficinas del Banco Mundial en Washington, D.C. y en todo el mundo.