

La mediación: posibilidades y límites



La intervención de una tercera persona neutral ayuda a las partes a transformar por sí mismas una situación de conflicto. Este proceso, voluntario y confidencial, arranca con la fijación de las reglas del juego y termina con un acuerdo que debe ser equilibrado y realista. Sin ser la panacea, la mediación resulta una herramienta útil, sobre todo si se produce en un modelo integrado de centro.

JAVIER LÓPEZ TORRELLAS

Director del IES Madrid Sur y miembro del Seminario de Formación en Mediación y Tratamiento de Conflictos. Proyecto Universidad de Alcalá. Correo-e: jl0t0005@roble.pntic.mec.es

Cuando hablamos de mediación en centros educativos hemos de precisar a qué nos referimos. Todos los que nos dedicamos a la docencia en más de una ocasión hemos tenido que mediar entre alumnos, o entre un compañero y un alumno, un alumno y sus padres, etc., especialmente si somos o

hemos sido tutores. Es decir, mejor o peor, desde siempre, el profesorado tiene la sensación de haber realizado “mediaciones” en los centros. En algunos casos ayudado por formación recibida explícitamente sobre habilidades para afrontar los conflictos, en otros casos, apoyado en su experiencia y en su sentido común.

La mediación genera expectativas

No obstante, más recientemente se plantea la mediación escolar como una técnica de intervención en conflictos en la que se depositan muchas expectativas. En ocasiones, estas expectativas pueden ser excesivas, ya que si no se conocen sus límites, y el contexto en que se aplica, puede plantearse como la gran panacea y llevarse posteriormente a una desilusión. Y esto sería una pena, ya que usada correctamente, y en el contexto de un modelo integrado de tratamiento de la convivencia, que más adelante se explicará, es un instrumento de un gran valor educativo para la intervención en conflictos. Prueba de las expectativas de las que hablábamos es que en el Plan para la Promoción y Mejora de la Convivencia Escolar –firmado por el MEC y los sindicatos del profesorado (23 de marzo de 2006)– se menciona la mediación en el anexo 7, donde se plantean “actuaciones para proporcionar estrategias, orientaciones y materiales”, hablando explícitamente de “materiales para la práctica de la mediación y otras alternativas a los expedientes sancionadores”, y en concreto de:

- establecer la mediación en la convivencia escolar como principio básico educativo;
- definir y poner en marcha estructuras, individuales o colectivas, responsables de la mediación en los centros;
- implementar foros de mediación externos al centro.

Más adelante, en el mismo anexo, se propone realizar cursos de formación de responsables en temas de convivencia y mediación escolar.

Asimismo, cuando se refiere al desarrollo de planes de convivencia en todos los centros, se propone “crear la comisión de convivencia en todos los centros, asignándole funciones de prevención, mediación y corrección de las conductas contrarias a la convivencia”.

Estas expectativas pueden tener sus causas en los siguientes factores:

La toma de conciencia del maltrato entre iguales, con la activación de las alarmas sociales: la mediación se percibe como una herramienta para canalizar situaciones de violencia entre iguales.

El malestar docente causado por la indisciplina del alumnado y la constatación de que los recursos disciplinarios sancio-

nadores habituales no suelen atajar los problemas, sino que más bien los exacerban.

A raíz de la puesta en práctica de equipos de mediación en algunos centros pioneros hará diez o más años, y de la difusión de esas experiencias, se ha desarrollado una cierta moda, a la que no pocos centros se han apuntado, pensando que la mediación puede ser una especie de varita mágica que solucione problemas de convivencia. A rebufo de esta moda surgen por aquí y por allá “expertos” que venden su producto para formar mediadores escolares.

Pretendemos aquí precisar de qué manera tiene sentido introducir la mediación en un centro educativo para que ésta sea una herramienta, entre otras, que ayude a afrontar los conflictos de convivencia de una forma no violenta y para que no se quede en una mera anécdota en la vida del centro y pueda incorporarse a su estructura organizativa y pedagógica. Nos planteamos esta aportación a partir de la participación en un proyecto ambicioso orientado a la inserción de la mediación en la vida de los centros dentro de lo que venimos defendiendo como “modelo integrado” (Torrego y Villoslada, 2004; Torrego, 2006). Antes, precisaremos lo que entendemos por mediación.

A qué llamamos mediación

Se trata de la intervención de una tercera persona neutral en un conflicto para ayudar a las partes implicadas a que lo transformen por sí mismas (Torrego, 2001). Es un proceso voluntario, confidencial, basado en el diálogo, en el que las partes han de esforzarse en comunicarse, comprenderse y llegar a acuerdos justos. Las personas mediadoras están formadas para desempeñar su función, especialmente en habilidades que las capacitan para escuchar activamente, estructurar el proceso de la mediación, ponerse en lugar del otro y comunicarse asertivamente. Normalmente una mediación formal sigue una serie de pasos:

1. Presentación y reglas del juego.
2. Cuéntame: fase en la que cada parte expone su visión del conflicto.
3. Aclarar el problema, buscando un consenso entre las partes en los temas importantes del conflicto que quieren solucionar.

4. Propuesta de soluciones (que realicen las propias partes).

5. Acuerdo, que debe ser equilibrado, realista, concreto, que contemple aspectos tanto del meollo del conflicto como de la relación entre las partes.

Además, antes de la sesión de mediación se suele hacer una sesión de premediación (reuniones de las personas mediadoras con cada una de las partes por separado) y después de la sesión de mediación se acostumbra a tener algunos encuentros de seguimiento de los acuerdos. Cuando las personas mediadoras de un centro hacen mediaciones informales, las normas son mucho más flexibles.

¿Es útil la mediación para todos los conflictos?

En primer lugar hay que decir que la mediación puede ser una herramienta útil para muchos de los conflictos que tienen lugar en los centros educativos, pero no para todos. Recientemente, en una sesión de formación en la que estaban presentes representantes de equipos directivos y del profesorado de seis institutos del País Valenciano, clasificaron los conflictos a partir de la siguiente tipología:

- Conflictos interpersonales.
- Disrupción en las aulas.
- Dejanía de tareas del alumnado o profesorado.
- Incumplimiento de normas.
- Vandalismo.
- Problemas de seguridad.
- Fraude, corrupción.

Al pedirles que clasificaran por orden de relevancia (por su importancia o frecuencia) el tipo de conflictos que existían en sus centros, ninguno situó los conflictos interpersonales en primer lugar. Éste lo ocupaba la dejación de tareas, seguido de la disrupción y del incumplimiento de normas. Sólo en cuarto lugar –como media– aparecían los conflictos interpersonales, que son precisamente los más adecuados para tratar en un proceso de mediación. El resto de los conflictos tienen otros cauces para abordarlos, si bien, según la casuística de cada uno, la mediación podría ser adecuada en algún caso concreto, teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales están presentes de una u otra forma en las demás tipologías de conflicto. Así, cuando se trata de un caso de disrupción centrado en un



solo alumno o alumna y un solo profesor o profesora, cabe la posibilidad de realizar una mediación alumno-profesor; no obstante, la disrupción suele ser un asunto grupal que implica a numerosos alumnos y profesores. En ese caso se requieren un conjunto de intervenciones por parte del equipo de profesores, del tutor, etc., que van mucho más allá de la mediación; sin embargo, una estrategia, entre otras, puede ser la mediación grupal, aunque ésta requiere de un mayor nivel de cualificación de los mediadores y es más costosa en tiempo y en esfuerzo.

¿Y en los casos de *bullying*?

En segundo lugar, incluso en conflictos interpersonales la mediación puede ser en ocasiones contraproducente. Especialmente se pone en cuestión si la mediación es una herramienta aceptable en casos de *bullying* o acoso escolar. Se trata de un debate abierto, sin respuestas simples. Además, para tratar temas de acoso ya existen otras herramientas, como el método Pikas, o para casos de aislamiento, el círculo de amigos (Fernández, 1998, pp. 148-157). Puede haber casos extremos en los que no haya dudas. ¿Alguien propondría una mediación en un caso de agresión sexual a un alumno

menor por parte de uno mayor? Pero las cosas no son siempre blancas o negras. Dado que los temas de acoso entre iguales están tomando una relevancia cada vez mayor, parece conveniente establecer algunas consideraciones o limitaciones en torno al papel de la mediación en estos casos. Parecen importantes al menos las siguientes:

- Mucho mejor en las fases iniciales del acoso (incluso cuando aún no se puede hablar propiamente de acoso) que en fases posteriores en las que la situación se ha agravado y la víctima ha sufrido mucho. En este último caso será más oportuno realizar antes otro tipo de actuaciones, como las mencionadas más arriba, y dejar la mediación para un segundo momento.

- Desde el principio, los padres de las partes (víctima y agresor) deben estar informados y dar su consentimiento al proceso. De igual modo, la jefatura de estudios debe estar especialmente al tanto de todo el proceso.

- Las víctimas y los agresores tienen que ir al proceso de mediación de una forma voluntaria (la víctima tiene que sentirse fuerte para seguir el proceso) y de buena fe (ésta y las siguientes consideraciones pueden ser válidas para cualquier mediación, pero en un caso de maltrato entre iguales hay que hacer más

énfasis si cabe). Además, en muchos casos habrá que tener especial cuidado con la confidencialidad del proceso para no dañar más a la víctima.

- El mediador o mediadora no guarda una neutralidad aséptica como si ambas partes estuvieran en condiciones de igualdad. En ocasiones se ha hablado de "neutralidad activa", o se han buscado otras expresiones para denotar una actitud que, sin perder los valores positivos de la neutralidad, ayude a reequilibrar la diferencia de poder entre las partes. En los casos de acoso es preciso que se esté muy atento durante todo el proceso a que, efectivamente, ambas partes puedan expresarse con libertad y sinceridad, y especialmente, a que los agresores o agresoras escuchen y empaticen con el sufrimiento de la víctima.

- Uno de los principios de la mediación es que el acuerdo final es elaborado por las partes en conflicto, siendo el mediador un simple catalizador de dicho acuerdo. En los casos de acoso, los mediadores tienen que cuidar especialmente que el acuerdo sea justo, que la víctima se sienta efectivamente reparada y, si es posible, que abra un espacio a la reconciliación (en el sentido que le da Galtung: reconciliación: cierre + curación, cierre en el sentido de que no se reabran las hostilidades, curación en el sentido de ser rehabilitados, del trauma la víctima, de la culpabilidad el agresor; Galtung, 1998, p. 77 y ss.). Para ello previamente el agresor tiene que expresar con claridad el deseo de reparar.

- El seguimiento de los acuerdos alcanzados tiene que ser mucho más riguroso, con reuniones periódicas, cada mucho menos tiempo que en las mediaciones "normales", hasta comprobar que, efectivamente, las situaciones de acoso han cesado por completo y se han cumplido todos los términos de los acuerdos.

En tercer lugar, en el tratamiento de los conflictos, la mediación puede abordar las dimensiones de reparación (del daño causado), de reconciliación (en el sentido anterior), pero normalmente no puede abordar la dimensión de resolución de muchos conflictos, para los cuales son necesarias medidas estructurales que pueden afectar a la organización del centro, al currículo, al contexto social, etc. Por ejemplo, si ha habido un enfrentamiento entre un alumno y una profesora

ra con violencia verbal, un proceso de mediación quizás pueda reparar y reconciliar, pero es posible que para entrar en la resolución del conflicto haya que ir a la raíz de éste (que es anterior a la manifestación de la crisis con la violencia verbal), y eso puede conllevar el cuestionar aspectos estructurales (currículo, organización, etc.) que muchas veces no está en manos de las partes modificar.

A pesar de todo, apostamos por la mediación

No obstante, y a pesar de las limitaciones de la mediación como herramienta, y precisamente sobre todo por esta última limitación, continuamos apostando por formar a los miembros de la comunidad educativa en mediación. Pero para que tenga sentido, entendemos que hay tres aspectos que son fundamentales en su éxito, a saber: la implicación de todos los sectores de la comunidad educativa, y especialmente del alumnado; la creación de una estructura que dinamice no sólo la mediación, sino el tratamiento de los conflictos de convivencia en general, y un cambio en la cultura del centro, en el enfo-

que de la convivencia, que venimos llamando "modelo integrado de regulación de la convivencia" (Torrego y Villaoslada, 2004). A continuación desarrollaremos cada uno de estos tres aspectos.

Implicar a todos los sectores, especialmente al alumnado

Cualquier miembro de la comunidad educativa puede ser formado en habilidades de mediación. De hecho, una de las riquezas de los programas de mediación reside en que participan en la gestión de la convivencia no solamente el profesorado, sino también el alumnado, las familias y el personal no docente, siendo un ámbito de participación privilegiado en la vida del centro. Es especialmente relevante el papel del alumnado. En el artículo de Isabel Fernández, en este mismo número –"La voz del alumnado para vencer el conflicto"– se explica con más detalle la importancia de implicar al alumnado en el tratamiento de los problemas de convivencia con una propuesta concreta. Es evidente que "al construir unos procedimientos para la gestión de la convivencia con el recurso de los propios compañeros como elemento clave de intervención, el clima es-

colar tiende a actitudes de protección y preocupación por el bienestar del conjunto" (Fernández, Villaoslada y Funes, 2002).

Crear una estructura

La formación en mediación que se realiza en común por todos los sectores de la comunidad educativa del centro es un buen punto de partida para crear un grupo estable en el centro que canalice y ponga en marcha el nuevo servicio. En un principio, estos grupos se denominaban "equipo de mediación" (EM), pero para que el EM tuviera sentido no podía ser un grupo que se limitara a realizar mediaciones cuando se lo solicitara alguien. Pronto comenzaron a llamarse "equipo de mediación y tratamiento de conflictos", "equipo de mediación y mejora de la convivencia", etc. Las funciones del equipo son variadas:

- Difundir su existencia y facilitar el acceso al mismo a toda la comunidad.
- Ser un observatorio de la convivencia en el centro, detectando las necesidades en ese terreno, colaborando con la comisión de convivencia.
- Realizar propuestas de todo tipo (organizativas, curriculares, normativas, etc.), que mejoren la convivencia del centro.

Contactos de interés

Albacete. Carmen Heras (CEP de Albacete): cheras@jccm.es

Asturias. IES Valle de Aller:

<http://web.educastur.princast.es/proyectos/mediacion/>

Barcelona. Maria Carme Boque (Programa de Convivencia y Mediación Escolar): mariacar-mebt@blanquerna.url.edu

Barcelona. Galería de Mediación: Roger de Llúria 108, 2n 1a. 08037 Barcelona: scasano-vas@telefonica.net

Barcelona. Paco Cascón (SEDUPAZ): pacoc@pangea.org <http://www.pangea.org/pacoc>

Cádiz. Antonio Lobato (CEP Cádiz): alobato@cepcadiz.com

Girona. ACORD SC: info@solomediacion.com

Madrid. Departamento de Orientación del CRIF de las Acacias:
dor.crif.acacias@educa.madrid.org

Madrid. Juan Carlos Torrego Seijo (Seminario de Formación en Mediación y Tratamiento de Conflictos. Proyecto Universidad de Alcalá): juancarlos.torrego@uah.es

Málaga. Antonio Poleo (SEDUPAZ): apoleo@pangea.org

País Vasco. Gernika Gogoratuz: gernikag@gernikagogoratuz.org,

València. José Ignacio Madalena (CEFIRE València): jmada@telefonica.net.
<http://jmada.eresmas.net/index.htm>

- Formar a nuevos miembros del equipo y realizar una labor de autoformación.

- Realizar y promover mediaciones formales e informales.

- Ir elaborando materiales para uso del equipo y del centro.

- Ayudar cuando sean requeridos para intervenir en conflictos grupales o de otro tipo.

- Realizar intervenciones de ayuda a compañeros cuando alguien se mete con ellos o necesitan ser escuchados.

- Realizar acogida al nuevo alumnado que se incorpora al centro, etc.

Claro está que algunas de las funciones anteriores serán llevadas a cabo preferentemente por el profesorado perteneciente al equipo y otras por el alumnado, pero la mayoría serán competencia de todos.

Un cambio en la cultura del centro: el modelo integrado

La implantación de la mediación no tiene sentido en un centro que esté asentado exclusivamente en un modelo punitivo de entender la regulación de los conflictos y que no planifique de una manera consciente medidas para favorecer una convivencia positiva. La mediación, aun siendo una herramienta útil, de un gran poder educativo, tanto para las partes como para los mediadores, no deja de ser una intervención de terceros una vez que un conflicto ha entrado en crisis, generando violencia y/o sufrimiento en las partes en conflicto. Sin embargo, la propia esencia de la mediación tiene que

llevar a que cada vez sea menos necesario su uso, y esto por dos motivos: en primer lugar porque todos los miembros de la comunidad escolar tengan las habilidades necesarias para afrontar sin ayuda esas situaciones de crisis (negociación), y eso el profesorado lo irá adquiriendo a través de la formación y del compartir experiencias con los compañeros, y el alumnado a través de un aprendizaje de habilidades sociales en las que el Plan de Acción Tutorial tiene mucho que decir. En segundo lugar porque el centro asume un modelo "integrado" de regulación de la convivencia que se asienta básicamente en tres pilares (Torrego, 2006).

El primero sería la creación de la estructura de la que ya hemos hablado (equipo de mediación y mejora de la convivencia, etc.).

El segundo es la elaboración (o reelaboración) participativa y democrática de las normas del centro. Apostar por un modelo dialogado de intervención en los conflictos no significa que deba haber una ausencia de normas. Éstas son necesarias, pero solamente cumplen una función de regulación positiva de la convivencia si son asumidas como propias por toda la comunidad. Una de las funciones de los equipos es precisamente proponer las modificaciones y los mecanismos democráticos para llevar a cabo dichas modificaciones en las normas del centro.

El tercero es lo que llamamos "marco protector del conflicto", que tiene que ver con aspectos más amplios y con lo

que más arriba decíamos sobre la dificultad de la mediación de llegar a la dimensión de resolución en el conflicto (aspectos estructurales). Para ello el centro deberá ir dando pasos en las siguientes direcciones:

- Currículo progresivamente más democrático e inclusivo.

- Diseño de medidas organizativas directamente relacionadas con la mejora de la convivencia (agrupaciones, espacios, tiempos, etc.).

- Mayor colaboración con y de las familias.

- Revisión del clima y de las interacciones en el aula que propicia el profesorado (interacción verbal y no verbal, estilo motivacional, reacción inmediata a la interrupción, etc.).

- Medidas en relación con el contexto social.

- Plan de acción tutorial que contemple como un eje vertebrador la mejora de la convivencia (asambleas de clase, formación en habilidades sociales, desarrollo moral, etc.).

para saber más

- ▶ **Galtung, J. (1998):** *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Bilbao: Bakeaz. Gernika Gogoratuz.
- ▶ **Fernández, I. (1998):** *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad*. Madrid: Narcea.
- ▶ **Torrego, J.C. (coord.) (2001):** *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Narcea.
- ▶ **Fernández, I.; Villaoslada, E.; Funes, S. (2002):** *El conflicto en el centro escolar. El modelo del alumno ayudante como intervención educativa*. Madrid: La Catarata.
- ▶ **Torrego, J.C.; Villaoslada, E. (2004):** "El modelo integrado de regulación de la convivencia y tratamiento de conflictos. Un proyecto que se desarrolla en centros de la Comunidad de Madrid", en *Tabanque*, n.º 18, Palencia Escuela Universitaria de Educación, pp. 31-48.
- ▶ **Torrego, J.C. (coord.) (2006).** *Mejora de la convivencia desde un modelo integrado*. Barcelona: Editorial Graó.