



Capítulo 5

Aprender a pedir ayuda: mediación en conflictos

Rosario Ortega y Rosario del Rey

Como venimos afirmando, cuando en un centro escolar se respira un clima de conflictividad y sus agentes educativos tienen dificultades para saber qué está pasando, es necesario pensar en qué hacer para cambiar esa situación. Con independencia de que existan problemas más serios, como actitudes de prepotencia, malos tratos y fenómenos de victimización; lo que es casi seguro que existirán son conflictos que no se están resolviendo de forma dialogada y democrática.

El conflicto emerge en toda situación social en la que se comparten espacios, actividades, normas y sistemas de poder y la escuela obligatoria es uno de ellos. Un conflicto no es necesariamente un fenómeno de la violencia, aunque, en muchas ocasiones, cuando éstos no se abordan de forma adecuada, pueden llegar a deteriorar el clima de convivencia pacífica y a generar una violencia multiforme en la que es difícil reconocer el origen y la naturaleza del problema. Ante los conflictos, son útiles diversas vías de trabajo, pero de entre ellas se está destacando como particularmente interesante la llamada “mediación escolar” (Torrego y otros, 2000).

En la actualidad, existe una proliferación de literatura rica y variada sobre la mediación que está produciendo, al menos, dos efectos. El primero de ellos es beneficioso y permite que la opinión pública, en general, y los agentes sociales en particular, conozcan la existencia de procedimientos bien estructurados para buscar soluciones cuando las personas viven situaciones personales y/o interpersonales de tensión que no pueden resolver por sí mismas. Ello permite visualizar la ayuda social y psicológica como un recurso posible, contribuyendo a proporcionar a los afectados la esperanza de que hay caminos posibles de afrontamiento pacífico del conflicto.

El segundo efecto, no tan benéfico, es el riesgo de convertir la convivencia en un escenario de *trastornos del comportamiento* y en la tendencia a introducir en la institución escolar un modelo clínico que no es ni necesario ni conveniente. La ayuda que la mediación puede brindar a las personas cuyos conflictos con otras no ceden con sus esfuerzos espontáneos, no debería entenderse como una ayuda ante una patología, sino como una ayuda experta, en el marco de la convivencia ordinaria.

Por nuestra parte, hemos propuesto (Ortega, 2000) un modelo de mediación que no rompa con el esquema básico de la cultura escolar, esto es, un modelo no clínico, ni psicopatológico. En lo que sigue de capítulo, trataremos de profundizar en este modelo y de aportar sugerencias procedimentales y estrategias concretas para llevarlo a cabo.

El conflicto interpersonal en el escenario de la escuela obligatoria

El conflicto interpersonal o entre grupos que no cede con el esfuerzo espontáneo, no sólo es indeseable sino que es, por definición, una situación crítica. Entendemos por situación crítica una posición de extrema tensión en la dinámica, siempre cambiante y diversa, de las relaciones entre las personas. Ya hemos comentado, como las relaciones sociales estables basadas en la vida en común deberían, aun con momentos conflictivos, ser fluidas, afectivas y solidarias, pero también hemos insistido en que en muchas ocasiones no lo son.

La cotidianidad y el trabajo conjunto crean sistemas de conocimiento compartido, afectos y emociones que pueden deteriorarse a niveles mucho más profundos que aquellas que unen a las per-

sonas que no conviven. Los afectos y emociones que connotan las relaciones estables afectan grandemente la comunicación y el entendimiento mutuo, para bien y para mal (Ortega y Mora-Merchán, 1996). Las relaciones estables crean una suerte de expectativas respecto del interlocutor que con frecuencia es origen del buen entendimiento mutuo, pero también puede convertirse en la causa de malos entendidos que se hacen más y más profundos, produciendo estos conflictos críticos que se resuelven mal de forma espontánea.

Las relaciones interpersonales producen tensiones entre los grupos y las personas, cuando éstas deben acudir asiduamente a los mismos escenarios, someterse a normas comunes y realizar actividades compartidas, de forma cotidiana. La información que se comparte, los sentimientos que se crean y las emociones que emergen ante situaciones difíciles, van creando tensiones que deterioran los formatos de comunicación, inhiben sentimientos, transforman la empatía en resentimiento, con el consiguiente deterioro de la red de vínculos sociales.

Aunque el sistema de relaciones interpersonales más cálido en afectos y emociones es el familiar, otros, como el escolar en tiempos infantiles y juveniles y el laboral el resto de la vida, son también muy importantes en la vida de las personas. En ellos emergen afectos y emociones que pueden dar lugar a conflictos y tensiones que provocan un gran desgaste psicológico. La escuela es, en este sentido, un escenario en el que la convivencia es literalmente una red de relaciones en la que es imprescindible disponer de instrumentos y recursos para resolver de forma espontánea los conflictos que emergen en el devenir diario de la vida en común.

Aunque, tradicionalmente, la escuela ha buscado formas de resolver los conflictos y de hecho para ello ha ido estableciendo los sistemas normativos y disciplinares no siempre éstos son eficaces, por distintas razones. Un problema relativamente estable es que el sistema normativo no siempre ha sido elaborado con la participación de todos; no siempre es bien entendido por todos o no siempre incluye vías de solución de lo divergente, lo poco común y lo que por tanto es impredecible. No todo se puede regular mediante normas, hay un espacio importante para la espontaneidad que cada uno administra en relación a los otros; en estos espacios, afortunadamente de libertad es en los que aparecen conflictos que son propios de la relación concreta de los que tienen que hacer cosas en común.

Los sistemas disciplinarios que emanan de la construcción de normas y convenciones sociales deben, para que de verdad respondan a los intereses de todos, realizarse mediante procesos negociadores que activen una visión positiva del conflicto, es decir, que asuman que el conflicto es positivo cuando estimula la comunicación y el diálogo constructivo y muy negativo cuando la tensión emocional y el desafecto enturbia la comunicación o la hace inviable.

Un centro que construye una cultura de diálogo y negociación ante la toma de decisiones y que dedica tiempo y espacio a ello, es de esperar que sea una comunidad en la que los conflictos interpersonales no se fijen ni paralicen la convivencia. Pero, desgraciadamente, incluso en centros que disponen de una ideología positiva ante el conflicto, surgen entre las personas y los grupos algunos que son visualizados por sus protagonistas como difíciles de resolver de

forma espontánea; es en estos casos en los que hay que pensar en una estrategia de mediación.

La mediación: una estrategia de ayuda externa

En un sentido estricto, la mediación es la intervención, profesional o profesionalizada, de un tercero experto en el conflicto que mantienen dos partes que no logran, por sí solas, ponerse de acuerdo en los aspectos mínimos necesarios para restaurar una comunicación, un diálogo que, por otro lado, es necesario para ambos. Sin embargo, no es imprescindible que esta intervención concluya con el logro del amor o la amistad íntima -que será bienvenida si así sucede- sino, simplemente, con el reconocimiento de la responsabilidad individual de cada uno en el conflicto y el acuerdo sobre cómo actuar para eliminar la situación de crisis con el menor coste de daño psicológico, social o moral para ambos protagonistas y sus repercusiones a terceros afectados.

Es importante partir de un concepto claro de mediación, si no queremos perdernos en el camino de lo que intentamos hacer. No siempre dos personas o grupos que tienen un conflicto están motivados para resolver su problema y restaurar así sus relaciones. No siempre piensan que es importante reparar una comunicación que quizás ya no desean, ni resulta obligatorio que lo hagan, aunque sea bueno que así sea. Por otro lado, los terceros, sean éstos más o menos expertos, no tienen, estrictamente, el derecho de intervenir si las partes no lo desean; o si una institución de orden superior no lo exige debido a que sea de bien común o de necesidad para personas que se vean afectadas indirectamente.

Como consecuencia de lo anterior, podemos afirmar que la mediación, como tal proceso complejo y técnicamente bien diseñado al servicio de la ayuda, sólo tiene sentido en el marco institucional. Es decir, en situaciones en que los implicados deseen restaurar la comunicación o la institución vea conveniente que lo hagan y sugiera a los implicados que lo intenten, mediante la mediación de un tercero.

Por lo tanto, para pensar en conflictos con posibilidades de ser mediados, lo primero que hay que tener en cuenta es que los protagonistas sean, entre sí, personas con experiencia en relaciones estables hasta el momento en el que el conflicto se desencadena, y estén dispuestas a cambiar. Sin embargo, no siempre es tan clara la estructura del conflicto, ni tan evidente la relación de sus componentes.

Otro aspecto a tener en cuenta es si la institución, en este caso el centro educativo, dispone o no de los instrumentos normalizadores adecuados para resolver los conflictos cotidianos, antes de que se conviertan en conflictos críticos, y que requieran estrategias expertas, como la que aquí estamos proponiendo. Con esto queremos volver a reconsiderar el concepto ordinario o positivo del conflicto, en términos de lo que ya hemos dicho: que en el devenir de la actividad y la vida en común, surgen continuamente conflictos interpersonales y de grupo que deberían abordarse con las herramientas comunes del diálogo, la discusión prolongada y bien planificada, la puesta en común de ideas y criterios y la forma democrática de tomar decisiones.

Pero, cuando los instrumentos normalizados para abordar los conflictos cotidianos que están imbricados en la organización social de la institución y en los sistemas estables de reuniones, asambleas,

grupos de trabajo y actividades comunes en el desarrollo curricular, no son suficientes para resolver ciertos conflictos en situación crítica, es cuando se hace necesario disponer en el centro de un dispositivo de mediación escolar. Con ello queremos insistir, por un lado, en la especificidad de los programas de mediación y por otro, lado en la necesidad de que se diseñen con todo rigor y control, procesos que sean adecuados a los fines educativos que la escuela tiene.

Si en un centro escolar, se decide establecer un programa de mediación ha de tenerse en cuenta que éste no es otra cosa que un instrumento más en el contexto de todos los que se pueden activar para tratar de abordar y desactivar los conflictos que se resisten a las soluciones espontáneas que, como hemos apuntado más arriba, son el diálogo y el consenso democrático. La consideración de la mediación como una estrategia específica, y la formación del mediador/a escolar, así como el control sobre el proceso concreto de cada mediación es lo que garantiza que ésta tenga el éxito que se busca. Así pues, esta estrategia no puede, ni debe, ser considerada a la ligera. La mediación, como dispositivo de resolución de conflictos que no ceden de forma espontánea ni preventiva, debe reservarse para casos en los que otros medios más próximos a la cultura educativa general, como el diálogo espontáneo, las redes de amigos/as, y los grupos de ayuda entre iguales, no hayan conseguido resultados a corto plazo.

¿Cuándo y cómo poner en marcha un programa de mediación escolar?

Antes de poner en marcha un proceso de mediación, deberemos tener como soporte teórico desde el cual disponer criterios de acción, al menos las siguientes ideas:

- Tener bien delimitados sus objetivos mínimos y máximos, en el sentido de saber, aproximadamente, hasta dónde se puede llegar y desde dónde partir.
- Todo proceso de mediación debe ser solicitado y los protagonistas expresar su deseo de que éste tenga lugar y asumir las reglas bajo las cuales esta tendrá lugar.
- Todo proceso mediador debe estar limitado en el tiempo. Se trata de la atención a una situación específica de conflicto y éste es concreto, o debe concretarse.
- Disponer de condiciones físicas y medioambientales, igualmente mínimas, pero suficientes, para que los trabajos de mediación sean posibles.

El tiempo, el espacio, los roles y las condiciones de la mediación

Los fundamentos de esta estrategia incluyen que una vez establecido el programa de mediación éste debe cuidar su imagen de entidad seria, responsable y al servicio de las personas que lo necesiten, que deben ver en el mismo un camino de seguridad y ayuda, y nunca una entidad de dudosa solvencia que no comprenden. De que esto sea así serán responsables, además de los mediadores, el equipo rector del programa que no debería poner en activo un sistema en el que no crea y que no esté dispuesto a cuidar.

Para ello, serán establecidos unos espacios y unos esquemas temporales que no perturben la dinámica organizativa del centro, sino que se imbriquen adecuadamente en ella. Es obvio que este espacio y estos tiempos deben respetarse escrupulosamente. Cual-

quier cambio no suficientemente justificado e informado, menos aún arbitrario y no decidido entre el equipo responsable del programa en el cual, desde su formación deben participar los mediadores, será un elemento de perturbación primero y de deterioro posterior del programa.

Hemos hablado del espacio y el tiempo. Este último, dentro de un proceso mediador concreto, debe estar limitado. Ningún trabajo de mediación debe prolongarse más allá de un tiempo razonable, pasado el cual, habrá que considerar que el proceso no ha tenido éxito y que el compromiso entre mediador/a y mediados debe disolverse. Esta y otras reglas de la mediación deben estar disponibles, como normas generales, en el programa y haber sido suficientemente difundidas entre los escolares. No es mala idea que estas normas generales estén establecidas por escrito en un documento sobre el programa que debe tener un tratamiento público y de fácil lectura para todos y todas.

Pero, ¿cuánto debe durar una mediación?, ¿cuál es el límite de tiempo razonable? Es difícil decir un límite concreto pero, en todo caso, un número de sesiones nunca inferior a tres y no superior a ocho o diez, siempre con un intervalo de tiempo entre una y otra que permita a los protagonistas ir madurando su posible cambio de actitudes, comportamientos y formas de comunicar sus sentimientos e iniciativas. No olvidemos que, desde un punto de vista psicológico, lo que se busca con una mediación es el logro de un aprendizaje referido a cómo gestionar la propia vida emocional para lograr un nivel de comunicación con las otras personas, especialmente, con las que uno entra en conflicto.

Respecto del espacio y las condiciones la actividad de mediación además de unas secuencias tempora-

les adecuadas, exige un espacio igualmente idóneo. Un espacio que preserve la intimidad, cuyas condiciones no provoquen incomodidad y donde los protagonistas puedan escucharse entre sí y en donde el mobiliario facilite el contacto visual directo.

Nos hemos referido a las normas generales del programa de mediación y, aunque deben ser construidas por los responsables del programa, no deben faltar las siguientes:

- **Confidencialidad:** el mediador/a se compromete ante las personas a las que ayuda a guardar confidencialidad sobre el contenido de las conversaciones.
- **Intimidad:** los protagonistas del conflicto no serán forzados a hablar más allá de lo que consideren parte de su intimidad. Si bien se comprometen a ser sinceros y responder con honestidad a las preguntas de su interlocutor.
- **Libertad de expresión:** los protagonistas se comprometen a expresarse con libertad, pero asumiendo que en los diálogos están prohibidos los insultos y ataques verbales, físicos o psicológicos. Todo puede ser expresado verbalmente y todo debe ser expresado desde la propia autoría verbal: yo siento, yo creo o yo supuse; pero nunca: tú piensas, tú sientes o tú crees.
- **Imparcialidad:** el mediador/a se compromete a no tomar partido por ninguna de las partes en conflicto, aunque si observara que más que un conflicto se trata de un problema de malos tratos, acoso, amenaza, persecución, o cualquier tipo de violencia interpersonal, debe tener la libertad de poner en conocimiento de los

responsables del programa la naturaleza del supuesto conflicto por si fuera necesario cambiar o abandonar la mediación y proponer otra estrategia de intervención u otro mediador/a.

- **Compromiso de diálogo:** los protagonistas se comprometen a hablar de sus dificultades y conflictos en las sesiones de trabajo, asumiendo que la oferta de ayuda es limitada en el tiempo y que es su responsabilidad intentar, cada uno por separado, aportar sus esfuerzos para resolver la situación.

Del mismo modo y retomando ideas ya expuestas, hay que saber que en toda mediación se destacan tres roles sociales que interactuarán cuando ésta se pone en marcha: los dos protagonistas del conflicto, cuyo estatus debe estar lo suficientemente definido como para que tanto ellos mismos como el entorno social inmediato los reconozca como tales, y el mediador/a, cuyo estatus debe, igualmente, ser reconocido como tal por el entorno social, al menos a un nivel suficiente como para que los tres perciban con una cierta nitidez los papeles que están jugando y se vean así protegidos de los posibles conflictos que surjan en el proceso.

Formación, actitudes y habilidades del mediador escolar

La escuela es un escenario público sometido a las normas sociales y jurídicas de protección de los derechos de los escolares, y son los docentes y los agentes educativos vinculados a los centros los que deben dar cuenta de todo proceso de intervención educativa y en este sentido, la mediación escolar lo es.

Como hemos descrito, la mediación es un trabajo experto que realiza un tercero a petición, o con el

consentimiento expreso de las personas en conflicto que aceptan la ayuda externa y que se comprometen a asumir las reglas del juego mediador. Reglas generales de las que deben ser informados antes de comenzar, y reglas concretas para cada mediación en particular que deben ser pactadas con su colaboración y en su presencia. Por lo tanto, podemos decir que toda mediación es un diálogo, entre personas en conflicto crítico, protegido por la presencia de una tercera persona que actúa garantizando, a los verdaderos protagonistas, un nivel mínimo y necesario de comunicación sobre el cual intentar restaurar el deterioro del vínculo. Se trata, básicamente, de proteger de nuevos ataques un vínculo social dañado por el efecto que el paso del tiempo ha tenido, tanto en los canales de comunicación como en los sentimientos y emociones de los protagonistas.

Se trata de lograr que los que habían roto su línea de diálogo puedan continuar hablando y negociando los distintos puntos de vista, confrontando sus intereses o dificultades para el entendimiento común, aunque la conversación pase por momentos difíciles. En otras palabras, la mediación es la oportunidad, protegida por la presencia de un tercero experto, de continuar dialogando cuando las personas creen que el diálogo común y espontáneo ha perdido su capacidad de comunicación y comprensión mutua.

Dado el carácter experto del trabajo mediador, la mediación no debe encargarse ni por la institución ni por el profesorado a personas no formadas expresamente para ello, ya que la mediación requiere el dominio de habilidades y capacidades que tanto los protagonistas como el entorno social deben reconocer en el mediador/a. Igualmente, la institución o el cinturón social que rodea al proceso, debe disponer

de elementos de control y seguridad. Es decir, dado que la mediación supone la activación, por parte de los protagonistas, de aspectos conflictivos de su relación y, dado que el medidor/a no debe, en ningún caso, interactuar a favor de uno u otro, es necesario que la institución disponga de un elemento de supervisión y control. Este elemento de control que en mediación familiar suele ser el propio colegio profesional de los mediadores, la institución judicial, en la mediación escolar debe ser el equipo docente responsable del centro. Por ejemplo, puede encargarse del programa el Departamento de Orientación pero siempre con el conocimiento y la aceptación del equipo docente. Se tratará de que los mediadores se sientan protegidos por la institución y que ésta confíe en los mediadores como expertos.

La mediación escolar, por otro lado, no puede desenvolverse con el modelo más formal y pautado que se exige para la mediación familiar o laboral, pero ello no debe ser excusa para no atribuirle todos sus condicionantes y atributos. Así pues, hay que saber que para ser mediador/a, además de estar motivado para ello, hay que recibir entrenamiento.

El establecimiento de un sistema de mediación en el que participen alumnos/as exige, como primer paso, la formación específica de aquellos que vayan a ejercer de mediadores/as y el registro, en la organización del centro, de éstos como personal experto y dispuesto a ejercer de mediadores/as en conflictos a requerimiento de las partes o por asignación de la institución.

Si se decide que haya mediadores/as que sean alumnos y alumnas del centro, éstos/as deben no solamente ser entrenados y disponer de un tiempo de prácticas supervisadas, sino que deben estar siem-

pre bajo la supervisión de los agentes educativos que serán los responsables del programa de mediación. Serán los profesores/as y los orientadores/as escolares los que deben asumir la supervisión de los programas de mediación escolar; lo que no quiere decir que deban ser ellos, necesariamente, los mediadores/as; pero sí quiere decir que deben ser ellos/as los que conozcan y supervisen el establecimiento del programa de mediación.

Por nuestra parte, la propuesta que aquí hacemos es la de incluir un programa de mediación como estrategia específica dentro del marco de un proyecto de mejora de la convivencia, proyectado y desarrollado por el equipo docente del centro. Así, cuando el equipo docente decide incluir entre sus actividades el programa de mediación, tanto si son ellos mismos los mediadores/as como si deciden abrir el programa a alumnos/as mediadores/as, éste adquirirá todo su significado de ser una estrategia concreta al servicio de un proyecto general.

El mediador/a debe adquirir una suerte de conocimiento experto que requiere una atención sostenida por parte de los responsables del programa. No todo el mundo debe ser un/a mediador/a, lo que no quiere decir que las actitudes de escucha responsable y objetiva, tolerancia ante los sentimientos de los demás, imparcialidad ante fenómenos que no competen, libertad de expresión y riqueza de sentimientos y emociones que acompañan, o deben acompañar, la formación del mediador/a no deban ser instruidas para todos. Es el papel social y su estatus durante la mediación lo que debe reservarse a la puesta en práctica de un proceso mediador. Confundir este papel con sus atributos y características y creer que todos/as somos mediadores/as siempre, no es más

que expresar hasta qué punto no se ha entendido el valor de este instrumento.

El desarrollo de un programa de mediación

Sensibilización e información

El programa de mediación debe ser conocido por los posibles usuarios, reconocido como instrumento útil y aceptadas sus condiciones por los protagonistas. Se hace imprescindible pues una fase de amplia difusión del servicio en el que se especifique a quiénes va dirigido y las ventajas del mismo.

Carteles informativos, folletos o mensajes claros a cargo de docentes o del propio equipo de mediación, podrían diseñarse y distribuirse, para que los escolares y docentes conozcan con claridad las posibilidades que el programa les brinda y cómo hacer uso de él.

En el desarrollo de los materiales y la organización necesaria de esta fase podremos incluir a los candidatos voluntarios/as para convertirse en mediadores/as que no hemos seleccionado para el proceso de formación. De esta manera, todas las personas que estén interesadas en participar en el programa de mediación lo podrán hacer de una u otra manera.

Ensayos, simulaciones, presentaciones y una buena documentación divulgativa pueden ayudar a crear la cultura de mediación que ayude a que las personas sepan cuando deben acudir al programa buscando la ayuda del mediador/a.

Esta fase se desarrollará al mismo tiempo que las dos que se describen a continuación: la selección de los candidatos y la formación de los mediadores/as.

Selección de los mediadores

Una vez que se hace pública y se transmite de forma clara en qué va a consistir el programa, los candidatos deben inscribirse como tales y saber que podrán ser seleccionados o no, sin que ello signifique ninguna merma de su valor social. Hay muchas formas de hacer esto, por ejemplo, y como hemos mencionado anteriormente, la participación en tareas complementarias del programa o informando desde un principio que el programa necesita un número concreto de mediadores y que los recursos de los que se dispone para la formación no son ilimitados.

Cuando se tienen los candidatos, a los que se les ha podido administrar algunos instrumentos de evaluación de actitudes, creencias y valores (ver instrumentos en capítulo 6) los preseleccionados deberían realizar una entrevista personal con alguno de los responsables del programa en el que se explorarán sus actitudes hacia la tarea y muy especialmente sus habilidades sociales, capacidad de diálogo y de estabilidad emocional, para estar seguros de que no incluimos a chicos y chicas que tengan fuertes dificultades consigo mismo y/o con los demás, lo que los convertiría, al menos provisionalmente, en malos candidatos.

Ciertamente, estas decisiones deben ser funcionales y nunca definitivas. Es decir, un chico/a motivado para ayudar a los demás de forma desinteresada, aunque en un momento determinado no esté en condiciones de hacerlo es un candidato/a futuro, al que no habría que olvidar, sino seguir la pista, hasta poder incorporarlo. Pero también es importante no incluir entre los mediadores/as a chicos/as que en el momento de iniciar el programa, están en situación de riesgo social, por cualquier circunstancia.

En resumen, la selección de los mediadores/as se debería hacer teniendo en cuenta al menos los siguientes criterios:

- Debe ser una actividad voluntaria y deseada por el candidato/a.
- Deben ser consideradas las actitudes y habilidades sociales.
- Son importantes actitudes de solidaridad y capacidad de diálogo.
- Es necesaria la disponibilidad de tiempo, tanto para el entrenamiento como para el desarrollo de mediaciones futuras.
- Es interesante que el potencial mediador/a sea un chico/a bien aceptado socialmente
- No es exigible la condición de líder, pero sí la de ser una persona que goza de aceptación social.
- Es muy recomendable un buen nivel de autoestima o el reconocimiento de que es importante luchar por ello.
- Es exigible la aceptación de las características y normas básicas del programa institucional de mediación.

Formación de los mediadores

Una vez seleccionado el equipo de mediadores/as es muy importante que éstos se reconozcan como tales, sepan cual es su papel en la institución, y estén dispuestos a actuar, cuando sean solicitados para ello.

La formación debe incluir, por un lado, lecciones claras y bien organizadas referidas, entre otros, a los procesos de desarrollo y presentación de la vida

afectiva, la empatía, la capacidad de diálogo, la naturaleza del conflicto y la escucha activa. La naturaleza de los aspectos que se incluyen es tanto teórica como práctica, aunque el conocimiento es fundamentalmente procedimental y estratégico.

Pero la clave de la formación está en que ésta debe ser de carácter eminentemente práctico ya que un mediador/a es un experto en relaciones interpersonales que sabe, porque se ha adiestrado para ello, estar, escuchar, comprender, decir y hacer, de tal forma que sin suplantar lo que deben decir, hacer, pensar, decidir y reformular, los protagonistas, permita que éstos mejoren en sus relaciones, sin que se vean suplantados. Por tanto, un mediador/a debe disponer de una información capaz de transformarse en conocimiento y dominio de unos procedimientos, capaces de ser usados estratégicamente, para adaptarse a los casos concretos.

Durante el proceso de formación, se debe garantizar que sabrán en cada momento lo que puede estar ocurriendo con la tarea que asumen y el nivel de responsabilidad social a la que se comprometen; pero también saber reconocer cuando la tarea les desborda, porque ellos/as mismos/as puedan entrar en conflictos críticos con las personas a las que ayudan.

Debido a la especificidad del entrenamiento, éste debe realizarse por personas previamente expertas y cuya formación previa incluya conocimientos científicos de Psicología. Por lo tanto, los formadores/as podrán ser personas previamente entrenadas ya sean psicólogos/as, psicopedagogos/as, pedagogos/as y docentes que hayan tenido experiencia profesional en el campo de la orientación escolar, la psicología clínica, la psicopedagogía y el asesoramiento. Pero

sobre todo, es de particular importancia, que el entrenamiento específico vaya más allá del curso de fin de semana a manos de personal poco especializado. Por ello, un curso intensivo de al menos cuarenta horas trabajando con un experto en mediación que domine también los instrumentos técnicos y procedimentales para formar a los candidatos, es muy recomendable.

Como hemos señalado, no trataremos aquí sobre la formación de los agentes educativos adultos—orientadores escolares, psicólogos/as y psicopedagogos/as, docentes con formación específica—, porque se supone que cuando se califican a sí mismos/as como tales es por haber recibido la formación oportuna y saben como ejercer, convenientemente, esa función. Pero sí insistiremos en que si se quiere establecer en un centro educativo un programa de mediación en el que participe el alumnado, éste debe recibir entrenamiento concreto y saberse apoyado desde el Equipo de Orientación Educativa, de forma que, igualmente de manera concreta y claramente especificada en términos de reuniones de supervisión de sus tareas; exista un apoyo en los casos difíciles e incluso de interrupción del proceso en casos en los que se considerara necesario.

Para la formación de los mediadores/as alumnos/as, no haremos aquí una descripción del curso inicial ya que existen materiales donde encontrarlo (ver Torrego y otros, 2000). Sin embargo, no dejaremos de insistir en que la formación requiere horas de entrenamiento ya que se trata de abordar procesos que se presentan de forma original cada vez: los conflictos involucran muy profundamente la personalidad de los implicados y ello requiere saber leer y comprender, en cada ocasión, la naturaleza del conflicto actual y sus posibilidades de solución o mejora.

Un proceso de mediación

Elección del mediador

Si nos preguntáramos quién elige, la mejor respuesta sería: los protagonistas del conflicto, ya que es importante que el mediador/a sea elegido de entre los mediadores/as disponibles. Por lo tanto, es necesario que el programa disponga de un mecanismo de acceso a los mediadores/as, así como de un sistema de elección que, por un lado, deje a salvo la libertad de los usuarios y que, por otro, permita, si fuera necesario, que sea el propio programa el que asigne el mediador/a. Por ejemplo, no debería ser el mediador/a una persona que tuviera mayor afinidad, por ejemplo, amistad, con una parte que con la otra.

Dado que, en el contexto escolar, existe escasa cultura de hacer explícito el conflicto, puede suceder que las personas, a las que vendría bien el servicio, tengan dificultades para reconocer su situación y no se sientan preparadas para ello. Nada más útil para el éxito de la mediación que la elección voluntaria del mediador/a, ello supondría un nivel de conciencia sobre la naturaleza interpersonal del conflicto que es, por sí misma, parte de la buena marcha del proceso.

De cualquier forma, cuando se ha detectado un conflicto que es valorado como candidato a ser tratado mediante un proceso de mediación, tanto el equipo docente como otras instancias de responsabilidad del centro—léase el equipo de orientación, los miembros del equipo directivo, los tutores o las familias— pueden llevar el caso ante los responsables del programa de mediación y solicitar que sea éste el que proponga un mediador/a. Lo que no puede eludirse, una vez aconsejada la mediación a los protagonistas

del conflicto, es su aceptación y su compromiso de asumir las normas de la mediación.

En definitiva, la mediación se solicita por los protagonistas, o se sugiere por la institución o grupo de responsables del programa, y no se realiza nunca sin el consentimiento y la aceptación plena de las personas en conflicto que serán protagonistas del proceso.

Primera sesión

La primera sesión de un proceso de mediación es de extraordinaria importancia. En ella deben hacerse explícitas las normas generales y las condiciones concretas de esa mediación que ya hemos señalado. Con frecuencia conviene repetir muy claramente estas normas generales y cómo ellas estarán presentes en todo momento; así como la capacidad del mediador/a para interrumpir el proceso si los protagonistas las incumplen. Aunque es cierto que todo ello debe ser presentado por el mediador/a con una expresión verbal y psicológica no amenazante, saludable y con una actitud de seguridad y confianza.

Respecto a las normas concretas para cada mediación es imprescindible establecer, a través del diálogo con las partes pero llegando a un acuerdo, al menos provisional, sobre los siguientes aspectos:

— Cuántas sesiones durará el proceso. Si se decide no establecer un número exacto sino aproximado, debe determinarse cuándo se tomará la decisión. Por ejemplo, puede negociarse entre las partes un número X de sesiones, pasadas las cuales se tomará la decisión de fijar un número complementario para terminar. Es importante que los protagonistas tomen conciencia de que ese es un tiempo de ayuda

del cual ellos disfrutarán y que deben aprovechar para intentar resolver sus problemas. No conviene ser tacaño, pero tampoco es conveniente que se interprete que existe todo el tiempo porque podría afectar a la dinámica concreta del trabajo mediador.

- Debe quedar claramente explicitada por los protagonistas la expresión de que la mediación se hace sobre un acuerdo voluntario de las partes. Este acuerdo se debe anotar como un primer logro del trabajo mediador, al tiempo que es una condición sin la cual no es posible continuar.
- También debe quedar explícitamente anotada la expresión clara de que la tarea central de los protagonistas será buscar soluciones y tratar de superar la actual crisis, para lo cual deben activar su mejor voluntad de diálogo y no negarse a expresar sus ideas, opiniones y sentimientos, en el fluir de la conversación.
- Deberá hacerse explícita la disposición de ayuda del mediador/a a través de su presencia puntual en las sesiones, su actitud de escucha activa y reflexiva y su compromiso de ser un facilitador de la conversación entre los protagonistas.
- Quedará claro que el mediador/a no impondrá nunca su propio criterio al de los protagonistas, salvo cuando sea necesario recordar las normas o recurrir a ellas para interrumpir agresiones o puntos muertos en el diálogo.
- Debe subrayarse, y las partes deben ser conscientes de que se comprometen a ello, la exclusión de cualquier tipo de ataque directo o

indirecto, durante el tiempo que se extienda la mediación.

- Debe ser explícita y anotada como una de las condiciones la exclusión de la culpabilidad y el reproche como forma de expresión. Recuérdese que dos en conflicto asumen que cada uno de ellos es responsable de la situación crítica por la que pasan.

Sesiones intermedias

El proceso de mediación pasa por distintas fases entre las que conviene distinguir tres momentos: el comienzo, el desarrollo y el final. Aunque parezca algo simple, muchas de las actividades sociales, y la mediación lo es, en las que nos involucramos, son percibidas como una historia y las historias tienen una estructura temporal que les proporcionan parte de su sentido. Los límites son necesarios y más aún para los que están viviendo situaciones conflictivas.

No tiene sentido creer que la mediación puede ser indefinida, ni tampoco percibir emocionalmente que no hay tiempo ni espacio para arreglar las cosas. Así pues, es necesario que el mediador/a transmita a los protagonistas que tienen su tiempo y su espacio propio, protegido mediante su presencia y las normas que regulan el diálogo, para ir, poco a poco abordando lo que no han podido hacer de forma espontánea.

Por ello, las sesiones intermedias deben tener una estructura de trabajo en el que se pueda apreciar como, poco a poco, los interlocutores van aprendiendo a expresar sus sentimientos, en principio cargados de ansiedad, de miedo, de frustración o resentimiento, de forma más clara y objetiva. El mediador/a debe estimular a ser sincero/a, evitando la agresión al otro/a.

De esta forma, muy pronto, cada uno aprende a hablar desde su propia visión de las cosas, asumiendo que ésta es una visión parcial o privada, y que hay otros ángulos desde los cuales ver el mismo asunto.

Durante el proceso de una mediación debe ir apreciándose, al menos por parte del mediador/a, que el formato de la conversación va modificándose en términos de que los protagonistas vayan asumiendo sus propias emociones disruptivas como tales, y comprendiendo que también el otro tiene percepciones angustiosas. Como ya mencionamos anteriormente, no es necesario que esta comprensión incluya afecto positivo o amistad hacia el otro, basta con que incluya la comprensión emocional e intelectual, de que el otro es un ser humano que merece respeto en sus apreciaciones aunque no se compartan.

Si el mediador/a puede describir esta evolución, el proceso estará en buen camino. Sin embargo, cuando el mediador/a es incapaz de apreciar ningún tipo de modificación en la estructura de los mensajes, en la apropiación de las emociones personales y en su valoración, en la capacidad de pedir disculpas cuando se ha ofendido sin la intención de estropear la relación aún más, etc., debe plantearse qué está haciendo mal o si se eligió bien el caso para ser tratado con una estrategia mediadora.

Sesiones finales

La mediación puede tener éxito o no. En todo caso, no debe durar muy por encima del tiempo pactado en la primera sesión o en la sesión de reedición del pacto inicial. Pasadas esas sesiones de trabajo hay que ir cerrando y el mediador/a debe avisar a los protagonistas de que el proceso toca a su fin y ellos deben asumir que va a terminarse.

La mediación requiere una o dos sesiones de cierre, dependiendo de si éste se puede valorar como de conclusiones y adopción de un nuevo pacto de convivencia entre los protagonistas, o si por el contrario hay que cerrar esta faceta de ayuda para asumir otra o aceptar que no se han logrado las metas propuestas y que habrá que tomar un nuevo camino. Este nuevo camino corresponde que lo decidan los protagonistas con la ayuda del mediador o con la intervención de una persona externa, por ejemplo, el responsable del programa de mediación que podría acudir a la sesión de cierre si fuera necesario.

En todo caso, en las sesiones finales hay que ayudar a los protagonistas a que asuman el éxito del proceso como un logro de sus nuevas actitudes y comportamientos, o a que comprendan que tienen que ir pensando en otras fórmulas de afrontar sus problemas si, por las condiciones en las que viven, las relaciones interpersonales no pueden evitarse.

Esta ayuda no consiste tanto en informar a los protagonistas, que también, sino en facilitar que cada uno de ellos evalúe lo que ha podido haber de bueno, por su parte, en el proceso de mediación; lo que debe a los demás, incluida la persona con la que estaba en conflicto, y hasta qué punto puede asumir que ha aprendido a hacer las cosas de otra forma, especialmente, a usar el diálogo como instrumento de comunicación.

Por lo tanto, una mediación acaba con éxito cuando los protagonistas asumen que hay formas más útiles de comunicarse y relacionarse y, se comprometen moralmente, delante del mediador/a a que utilizarán, a partir de ahora, la vía del diálogo para resolver sus conflictos.

Más allá de la resolución de conflictos: los beneficios de la mediación

Todos los implicados en una mediación cambian gracias al proceso. Concretamente, lo que cambia es la forma de expresar las ideas, las emociones y los sentimientos. Del mismo modo varían, o debería hacerlo, en ambos protagonistas las actitudes y los comportamientos que hacen difícil o imposible entenderse con el otro. Pero no debemos olvidar que el aprendizaje referido a cómo gestionar las ideas y sentimientos personales para hacer fluida la comunicación con los otros/as no es algo que hayamos aprendido en un día y no es, por tanto, algo que podamos desaprender y aprender otras formas nuevas de una sola vez, por lo que no tiene sentido esperar ningún cambio estable de un proceso puntual que dura unos minutos o que acontece de una sola vez.

Por otro lado, cuando una institución, como tal, instaure la mediación como una estrategia de resolución de conflictos está dotándose de un instrumento altamente poderoso, no sólo para resolver conflictos concretos, sino para enriquecer la cultura de diálogo y negociación pacífica de las dificultades interpersonales. Esto significa que disponer de un programa de mediación y hacer que éste funcione de manera equilibrada y, sobre todo, si ésta se sostiene durante un periodo de tiempo prolongado, proporciona a la cultura escolar un beneficio inespecífico que se aprecia como un enriquecimiento del clima de relaciones, un funcionamiento fluido de la organización y un bienestar difícil de evaluar, pero muy agradable de percibir.

Al mismo tiempo, cuando una institución se acostumbra a usar instrumentos formales de ayuda entre las personas, como es la mediación, se está proporcionando a sí misma un cuidado y una atención que

termina redundando en su propia imagen institucional y en su propia valoración como tal.

Este factor de autoestima institucional es importante porque tiene influencia entre todos los miembros de la comunidad. Una imagen y un concepto de la institución como una entidad que cuida de sus miembros, que reconoce que puede haber conflictos y dispone de instrumentos para su resolución, es una institución que se percibe segura y estable. Esta percepción influye en la seguridad y estabilidad de todos y todas y estimula otros mecanismos de buenas relaciones, como el respeto general de unos hacia otros, la ayuda entre sus miembros, y la percepción de que los sistemas de normas democráticamente elegidas son asumidas con respeto y tolerancia.

Así pues, disponer de un programa de mediación, bien diseñado y establecido, cuidado y siempre supervisado y mejorado es, simplemente, un signo de calidad educativa.

Lo que no es la mediación ni conviene que sea

En sentido estricto, ya lo hemos dicho, la mediación está indicada en situaciones de conflicto pertinaz y crítico, pero nunca en casos de violencia, abuso, maltratos, acoso, hostigamiento o persecución de unos hacia otros, en los que se conozca con total evidencia que ésta existe. La razón principal de que el uso de la mediación sea inadecuado para este tipo de relaciones es porque en ellas los roles y estatus de los implicados son muy polares.

La mediación es un proceso de ayuda en situación de reciprocidad psicológica, real o simbólica, que la violencia no tiene. La víctima prolongada de un acosador pertinaz no es, al menos durante el tiempo en

que está ocurriendo el acoso, un interlocutor paritario y, por tanto, no puede ser tratada en términos de igualdad respecto de su agresor. Además, cuando están sucediendo actos de violencia interpersonal, el diálogo tampoco alcanza los límites de reciprocidad que se exigen para que la comprensión del lugar del otro sea un instrumento eficaz: ponerse en el lugar del verdugo, por muy sensible, inteligente y comprensiva que sea la víctima no es algo que se le deba solicitar, al menos, mientras esté sufriendo fuera del marco de las sesiones de mediación los efectos de la violencia que sobre ella se ejerce. El uso de la mediación en este tipo de circunstancias convierte, o podría convertir, a la mediación en un escenario más en el cual la víctima se viera obligada a utilizar herramientas de defensa de las que, en general, no dispone y el agresor podría, incluso sin mucho control sobre ello, aumentar su prepotencia o su dominio psicológico.

Por otro lado, los sentimientos de culpa, o en su defecto el cinismo moral, del agresor no son buenos matices emocionales para que una persona que está ejerciendo acciones reprobables, esté en condiciones de afrontar, frente a su víctima actual, un diálogo sincero. Esto no quiere decir que entre dos personas que hayan vivido una experiencia de violencia interpersonal, nunca se pueda mediar, ya que si se hubiera conseguido detener la agresividad entre ambos y hubiera, ya en activo, un proceso de revisión de violencia anterior, sí que podría ser acertada su utilización. De cualquier manera, estos son casos particularmente difíciles que deben quedar, más que los comunes, en manos expertas y con responsabilidad institucional, ya que es muy difícil para el mediador/a controlar sus propios valores morales y emociones cuando el desequilibrio entre las partes es muy grande. No debe-

mos olvidar que abordar conflictos que cursan con violencia interpersonal, sobre todo si ésta es prolongada en el tiempo y relativamente estable entre las personas involucradas –tanto víctimas como agresores prolongados en el tiempo terminan con un cierto daño psicológico–, exige procesos metodológicos distintos a los que aquí estamos describiendo como mediación en conflictos.

Es cierto que un mediador/a bien entrenado debería saber detectar esta situación y actuar en consecuencia, entre otras cosas, interrumpiendo la mediación y pidiendo ayuda a los responsables del programa. Pero no siempre es fácil detectar estos procesos que se arropan con una cierta protección de la presión psicológica que uno ejerce sobre el otro. A pesar de ello, puede suceder que cuando un centro establezca y sostenga de forma adecuada un instrumento como la mediación, los conflictos encuentren vías de solución y, al mismo tiempo, podamos estar reduciendo los problemas de violencia, aunque no deberíamos confundir el instrumento mismo con su potencialidad y su función.

Por último, nos gustaría resaltar que la mediación no es parte de la vida cotidiana de la institución ni tiene, en sí misma, función ordinaria en la cultura del centro. Igual que el gabinete de crisis está pensando para ella, la mediación está pensada para el conflicto, y éste es, por definición, pasajero. Hay que tener un cuidado exquisito para que la mediación, que puede llegar a formar parte de la cultura escolar, no se deva- lúe como estrategia y pierda el valor que tiene de intervención puntual al servicio de conflictos que no se resuelven espontáneamente.