



## TUTORÍA Y ORIENTACIÓN EDUCATIVA



# APRENDIENDO A RESOLVER CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Orientaciones para directivos y tutores  
de primaria y secundaria





PERÚ

Ministerio  
de Educación

# TUTORÍA Y ORIENTACIÓN EDUCATIVA



## APRENDIENDO A RESOLVER CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Orientaciones para directivos y tutores  
de primaria y secundaria



## Ministerio de Educación

### Equipo de elaboración MINEDU

María Teresa Ramos Flores  
Carmen Ravello Bravo  
Sylvia Teresa Rivera Rojas

### Equipo de elaboración MIMP(ex MIMDES)

Marcelino Raúl Varillas Castillo  
Jorge Samanez Bendezú  
Susana Morales Levy

### Colaboración

Freddy Higinio Sánchez Mendoza  
Gloria Patricia Malpartida Antón  
Segundo Sebastián Mondragón Campuzano

### Corrección de estilo

Alessandra Canessa

### Fotografías

MIMP  
MINEDU - Alcides Tacuri Vega

### Ilustraciones

Roberto Pari Vela

### Diagramación

Verónica Peña Abanto  
Bruno Buscaglia Nuñez

### Título del libro

Tutoría y Orientación Educativa  
Aprendiendo a resolver conflictos en las  
instituciones educativas

### Segunda edición

Tiraje: 38,157

### Impreso en:

Quad graphics Perú S.A.  
Av. Frutales N° 344 ATE.

### Ministerio de Educación

Calle Del Comercio 193 - San Borja  
Derechos reservados  
Lima - Perú

### Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

N° - 2013 - 07725

DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	7
OBJETIVOS .....	8
ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL .....	9
ORIENTACIONES PARA USO Y APLICACIÓN .....	10
I. PARTIMOS DE NUESTRAS EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS SOBRE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	11
1.1 Nuestras experiencias y conocimientos sobre los conflictos .....	12
II. COMPRENDEMOS LA DINÁMICA DE LOS CONFLICTOS .....	17
2.1 ¿Qué es un conflicto? .....	18
2.2 Fuentes del conflicto .....	19
2.2.1 Los valores y creencias .....	19
2.2.2 La percepción de los hechos .....	20
2.2.3 Las necesidades e intereses .....	21
2.2.4 Las relaciones interpersonales .....	21
2.2.5 La estructura y sistema organizacional .....	22
2.2.6 Los recursos escasos .....	22
2.3 Los estilos de comportamiento ante situaciones conflictivas .....	23
2.4 Importancia de la actitud solidaria frente al conflicto .....	27



III.	IDENTIFICAMOS LA PRESENCIA DE LOS CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	29
3.1	Convivencia y conflicto en la institución educativa .....	30
3.2	Situaciones de conflicto que pueden presentarse en las instituciones educativas .....	31
3.2.1	Situaciones relacionadas a comportamientos y actitudes de los directivos .....	31
3.2.2	Situaciones relacionadas a comportamientos y actitudes de los docentes .....	32
3.2.3	Situaciones relacionadas a comportamientos y actitudes de los padres de familia .....	33
3.3	La disciplina en la institución educativa.....	34
3.3.1	¿Qué es la disciplina? .....	35
3.3.2	Factores que afectan la disciplina .....	36
3.4	Infracción de normas y violencia juvenil .....	39
IV.	RECONOCEMOS LA IMPORTANCIA DE LA SOLUCIÓN PACÍFICA DE LOS CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	41
4.1	Conflicto, violencia y educación para la paz .....	42
4.2	Convivencia y clima institucional .....	46
4.3	El conflicto como oportunidad de aprendizaje significativo.....	49

V.	IDENTIFICAMOS LOS ROLES Y LAS FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	51
5.1	Rol del director.....	52
5.2	Rol del docente - tutor .....	53
5.3	Rol de los padres y madres de familia.....	54
5.4	Rol de los estudiantes .....	54
5.5	Funciones del equipo responsable de la Convivencia Democrática.....	55
5.6	Funciones del Consejo Educativo Institucional.....	55
VI.	CONOCEMOS MEDIOS ALTERNATIVOS Y DESARROLLAMOS CAPACIDADES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	57
6.1	Análisis de los elementos del conflicto.....	58
6.2	Medios alternativos para prevenir y afrontar los conflictos en la institución educativa.....	60
6.2.1	La negociación.....	60
6.2.2	La mediación.....	63
6.2.3	La construcción de consenso.....	71
6.3	Habilidades para responder a los conflictos sin violencia.....	74
6.3.1	Promoción de respuestas creativas y no violentas frente a los conflictos.....	74
6.3.2	La comunicación en el origen y resolución de conflictos.....	75
6.3.3	La asertividad como alternativa a los conflictos.....	80
6.3.4	La expresión de emociones.....	82



VII. NOS PREPARAMOS PARA EL TRABAJO CON NUESTROS ESTUDIANTES .....	85
7.1 Estrategias de gestión y organización para promover el mejoramiento de la convivencia, el clima institucional y la resolución pacífica de conflictos en la institución educativa.....	86
7.1.1 Estrategias desde la Convivencia Democrática .....	86
a) La elaboración de normas consensuadas .....	87
b) La participación estudiantil .....	89
• La Asamblea Escolar del Aula .....	89
• La Defensoría Escolar del Niño y el Adolescente (DESNA) .....	90
7.1.2 La acción mediadora de los tutores en los conflictos entre estudiantes .....	91
7.1.3 El trabajo en la hora de tutoría .....	92
7.1.4 La orientación entre estudiantes .....	92
7.2 Sesiones de tutoría para promover la resolución creativa y democrática de los conflictos .....	93
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	119

## PRESENTACIÓN

La guía “Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas” ha sido producida de manera conjunta por el Ministerio de Educación y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. La elaboración de este material educativo tiene como objetivo responder a la necesidad de las instituciones educativas de contar con una herramienta que les permita procesar y solucionar los diversos tipos de conflicto que se presentan en la comunidad educativa.

Para que este objetivo sea posible, se requiere que los actores del proceso educativo reconozcan en los conflictos una oportunidad pedagógica para el aprendizaje de formas de intercambio y negociación institucionales, con reglas claras, conocidas y colectivamente aceptadas, a fin de ir construyendo espacios de convivencia libres de violencia, discriminación e intolerancia.

En ese sentido, es imprescindible que los actores educativos profundicen en cómo ha evolucionado el conflicto como concepto; es decir cómo desde su origen etimológico negativo (choque, combate, lucha, pelea) cuya resolución implicaba la anulación, derrota o sometimiento derivada de la lucha entre personas, grupos, colectividades o sociedades enteras, se ha pasado a una resignificación del sentido del mismo, desde una interpretación de sus orígenes, niveles y dinámica que permiten comprender mejor una de las constantes de la condición humana, susceptible de ser arbitrada.

Desde esa perspectiva, el propósito de la presente Guía es proporcionar herramientas metodológicas para tutores y docentes, quienes tienen la responsabilidad directa de promover entre los estudiantes, la reflexión, el diálogo, el consenso y la capacidad de escucha, dirigidos a, precisamente, entender las causas y los matices de los conflictos para una resolución pacífica, democrática y creativa de los mismos, contribuyendo de esta manera a fortalecer una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos.

Finalmente, la presente Guía contribuirá también a orientar a las y los directivos en la tarea de organizar sus instituciones educativas, generando un clima propicio para los aprendizajes y el desarrollo humano de todos los miembros de la comunidad educativa.<sup>(\*)</sup>

---

(\*) A fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para señalar la existencia de ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, entendiendo que todas las menciones representan siempre a mujeres y varones, sin ninguna intención discriminatoria. No obstante, se hace tal distinción en algunos casos, para una mayor comprensión del texto o contexto que así lo amerite.



## OBJETIVOS

### Objetivos generales:

- ✓ Contribuir al mejoramiento del clima institucional para el logro de una convivencia democrática en las instituciones educativas.
- ✓ Promover en las y los estudiantes el desarrollo y fortalecimiento de habilidades para la resolución pacífica y creativa de los conflictos.

### Objetivos específicos:

- ✓ Brindar a los directivos y docentes, criterios y orientaciones para mejorar el clima institucional y la convivencia en las instituciones educativas.
- ✓ Promover el diálogo y la mediación escolar, para generar formas pacíficas y democráticas de resolver conflictos en las instituciones educativas.
- ✓ Brindar estrategias y técnicas para la resolución pacífica de conflictos en las instituciones educativas.
- ✓ Desarrollar habilidades, actitudes y comportamientos favorables para una cultura de diálogo y paz.

## ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL

El material está organizado de la siguiente manera:

En el **primer capítulo** se ofrecen dos cuestionarios, que a modo de ejercicio, permiten confrontar nuestras creencias, percepciones, conocimientos y experiencias en relación a los conflictos que podrán ser verificados posteriormente con los aportes del texto. Esto con la finalidad de realizar un autoanálisis con respecto a nuestra mirada con relación a los conflictos.

En el **segundo capítulo** se analiza el concepto de conflicto, los factores personales que lo generan y el entorno que influye en él, así como los estilos de abordar situaciones conflictivas.

En el **tercer capítulo** se muestra a la institución educativa como un espacio social dinámico de interrelación con diversos actores, en donde están presentes los conflictos. Menciona situaciones que con frecuencia son fuente de conflictos en la institución educativa y hace referencia a la disciplina y a otros aspectos asociados con situaciones de maltrato y violencia.

En el **cuarto capítulo** se invita a reflexionar acerca de la importancia de construir y desarrollar una convivencia armoniosa, democrática y protectora; entendiendo que los conflictos bien guiados brindan oportunidades para el aprendizaje, el desarrollo de habilidades, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el respeto por las diferencias.

En el **quinto capítulo** se aborda la importancia y rol de los actores de la institución educativa: directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, en la construcción de una cultura de convivencia pacífica que permita la resolución democrática de los conflictos.

En el **sexto capítulo** se ofrece medios alternativos para la solución pacífica y creativa de los conflictos, negociación, mediación y consenso, así como estrategias para el desarrollo de habilidades, la comunicación eficaz y asertiva, y el manejo de las emociones que favorezcan con respuestas no violentas a los conflictos.

En el **último capítulo** se brinda una serie de estrategias organizativas y metodológicas que contribuirán a la promoción y puesta en práctica de una propuesta global para la resolución de conflictos y la mejor convivencia en la institución educativa.



## ORIENTACIONES PARA SU USO Y APLICACIÓN

A continuación, se presentan algunas orientaciones para el uso de la guía:

- ✓ Iniciar el proceso haciendo una presentación del material y de sus objetivos a los integrantes de la comunidad educativa.
- ✓ Promover la lectura del texto así como el desarrollo de las actividades propuestas.
- ✓ Generar espacios de diálogo e intercambio grupal, para socializar las reflexiones y compartir el desarrollo de las actividades grupales descritas en diferentes acápite del texto. Los grupos pueden conformarse de acuerdo a los criterios que la institución educativa considere más convenientes, por ejemplo, pueden reunirse según grados, niveles u otros.
- ✓ Reunirse con toda la comunidad educativa para definir y organizar juntos la implementación de la propuesta a nivel institucional.



# 1

## UNIDAD

**PARTIMOS DE NUESTRAS  
EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS  
SOBRE LA RESOLUCIÓN  
DE CONFLICTOS**

## 1.1 Nuestras experiencias y conocimientos sobre los conflictos

Al iniciar el trabajo con este material, será útil recordar las experiencias que hemos vivido en relación a los conflictos y la forma cómo los resolvemos, identificando las creencias, percepciones e informaciones que tenemos al respecto. Esto nos permitirá, al culminar la lectura, comparar nuestras experiencias previas con los planteamientos que presentamos a lo largo del texto.

Asimismo, permitirá reflexionar sobre la presencia de conflictos en el ámbito de nuestras instituciones educativas e identificar formas de solucionarlos.

Para ello, te presentamos a continuación los cuestionarios “Reflexionando sobre mis experiencias” y “Mis conocimientos y opiniones”, que te invitamos a desarrollar.

### REFLEXIONANDO SOBRE MIS EXPERIENCIAS

1. Desde tu punto de vista, ¿qué es un conflicto?

---

---

---

2. ¿Cómo te sientes cuando vives una situación de conflicto?

---

---

---

3. ¿Cómo sueles responder o actuar cuando tienes un conflicto?

---

---

---

4. ¿Qué conflictos suelen presentarse entre compañeros y compañeras de trabajo?

---

---

---

5. ¿Qué conflictos tienes en la relación con tus estudiantes?

---

---

---

6. ¿Qué conflictos suelen presentarse en tu institución educativa?

---

---

---

7. ¿Cómo resuelves generalmente los conflictos?

---

---

---

8. ¿Cuál crees que sea la mejor manera de resolver un conflicto?

---

---

---

## MIS CONOCIMIENTOS Y OPINIONES

El siguiente cuestionario te permitirá saber cuánto conoces sobre los conflictos, los mecanismos de abordaje y otros temas asociados.

### Marca una respuesta

#### 1. Conflicto es...

- a. sinónimo de violencia.
- b. situación en la que los involucrados perciben tener intereses incompatibles.
- c. situación que siempre deteriora las relaciones humanas de manera permanente.
- d. situación que se da solo en ambientes negativos donde las personas no dialogan.

#### 2. En relación al conflicto y violencia podemos decir que...

- a. la violencia es una forma de resolver un conflicto.
- b. violencia y conflicto son sinónimos.
- c. violencia y conflicto son términos opuestos.
- d. el conflicto siempre produce violencia.

#### 3. La frase, "Hoy te reemplazo en tu clase, pero el lunes tú cubres mi hora" expresa una respuesta al conflicto de tipo...

- a. competitivo.
- b. complaciente.
- c. evasivo.
- d. comprometedor.



**4. La negociación supone...**

- a. aceptar la intervención de una tercera persona.
- b. tener voluntad de dialogar con el otro.
- c. hacer prevalecer mi opinión.
- d. ceder en todo lo que la otra persona quiere.

**5. Las características deseables de un buen mediador son...**

- a. ser buen oyente.
- b. tener solución para todos los problemas.
- c. tener capacidad de análisis.
- d. solo "a" y "c" son ciertas.

**6. El consenso implica que...**

- a. estén satisfechos con el acuerdo.
- b. haya una persona que decida por el grupo y los demás aceptan porque le han delegado el poder.
- c. se acuerda lo que diga la mayoría, sin tener en cuenta a la minoría.
- d. se busque satisfacer las necesidades e intereses de la mayoría, llegando a un acuerdo entre todos.

**7. La responsabilidad de construir una convivencia escolar armoniosa y democrática recae en...**

- a. el director.
- b. el director y los docentes.
- c. los estudiantes.
- d. toda la comunidad educativa.

**8. Una institución educativa construye y organiza un contexto favorable para la resolución pacífica de conflictos, cuando...**

- a. las normas son elaboradas y consensuadas por todos los miembros de la comunidad educativa.
- b. brinda espacios y oportunidades de participación a los estudiantes.
- c. la convivencia se encuentra inserta en los documentos de gestión de la institución educativa.
- d. todas las anteriores.

Ahora que has resuelto el cuestionario, proponemos que te reúnas con otros docentes, compartan sus respuestas y dialoguen sobre ello. Luego realizar la lectura del material que presentamos a continuación.



2

UNIDAD

**COMPRENDEMOS LA DINÁMICA  
DE LOS CONFLICTOS**

## COMPRENDEMOS LA DINÁMICA DE LOS CONFLICTOS

Tradicionalmente el conflicto posee connotaciones negativas y se percibe como desarmonía, incompatibilidad, pugna, litigio, violencia e incluso se lo asocia a emociones como ira, odio, rabia y pérdida. Desde hace algunos años, se viene promoviendo la comprensión del conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas.

Para comprender su dinámica, revisamos en este capítulo qué se entiende por conflicto, las fuentes que lo generan y los estilos que las personas asumen frente a ellos.

### 2.1 ¿Qué es un conflicto?

Existen diversas definiciones sobre el conflicto. Raymond Aron señala que: "El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles".<sup>1</sup>

Kenneth Boulding indica que: "El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales".<sup>2</sup>

Casamayor (2002) señala que un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima.<sup>3</sup>

Una misma situación puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas. Dependiendo de nuestras percepciones y nuestras diversas experiencias de vida, las personas expresamos emociones y sentimientos, en este proceso no necesariamente nos basamos en elementos objetivos respecto de la realidad. Así, encontramos que un manejo inapropiado de emociones naturales, como ira, rabia e indignación en una situación de conflicto, podrían llevar a desencadenar una reacción violenta.

Las instituciones educativas no escapan de esta dinámica, especialmente por tratarse de espacios donde toda la comunidad educativa (directivos,



(1) Tomado de Pedro Valenzuela, "La estructura del conflicto y su resolución" en *Convivir una experiencia con comunidad educativa*. Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Galván. Ministerio de Educación Nacional de Colombia, OEA, Bogotá, 2002.

(2) Ídem nota 4.

(3) Casamayor y otros (2002) *Cómo dar respuesta a los conflictos: La disciplina en la enseñanza secundaria*. GRAO. Barcelona.

docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia) interactúa permanentemente.

El conflicto en sí no es positivo ni negativo, depende de cómo se afronte. Puede ser destructivo cuando se presta atención a aspectos sin importancia, erosiona la moral y la percepción personal, reduce la cooperación al dividir a los grupos, aumenta y agudiza las diferencias, conduce a comportamientos irresponsables e, incluso, dañinos, como pueden ser las disputas o palabras altisonantes.

#### El conflicto es constructivo cuando:<sup>4</sup>

- Favorece la clarificación y resolución de problemas.
- Hace partícipes a los implicados en la resolución de los mismos.
- Posibilita una comunicación más auténtica.
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- Fomenta la cooperación entre la gente al conocerse mejor.
- Permite la solución de un problema latente.
- Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas.

## 2.2 Fuentes del conflicto

Los conflictos pueden tener diversas fuentes. Según Girard y Koch (1997) y Ormachea (1998) estas fuentes pueden ser:

### 2.2.1 Los valores y creencias

Son principios que rigen la vida de las personas. Los conflictos pueden surgir cuando estos valores o creencias son rechazados, minimizados o no tomados en cuenta por la otra persona.

#### Ejemplo 1

*Imaginemos el caso de un padre de familia que considera que su hijo debe ser castigado físicamente si no cumple con sus obligaciones escolares (valores, creencias del padre) y el docente que no está de acuerdo con ello, porque los castigos físicos no son necesarios para educar.*

*El conflicto se suscita porque el docente se niega a castigar físicamente al estudiante, mientras que el propio padre le exige que lo haga.*

(4) Tomado de G.Pérez Serrano, Ma.V.Pérez de Gúzman. Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento. Edit. Narcea 2011.



**Ejemplo 2**

*Un camión de gaseosas ingresa al patio de una institución educativa y atropella a una niña. La estudiante es trasladada de emergencia al hospital y los médicos indican que ha perdido mucha sangre, por lo cual requiere una transfusión con urgencia. La directora se comunica con los padres, quienes llegan raudos al hospital, allí se suscita una discusión entre los padres y la directora, debido a que esta autorizó la transfusión.*

*Los padres se oponen rotundamente a ello porque su religión (creencias, fe) no se los permite.*

**2.2.2 La percepción de los hechos**

Las personas involucradas en un conflicto suelen interpretar los hechos de manera distinta, desde su propia perspectiva. Por otro lado, en ocasiones la información que manejan es insuficiente o inexacta. Estos supuestos pueden generar una situación conflictiva en un determinado contexto.

**Ejemplo 1**

*El Consejo Educativo Institucional (CONEI) ha decidido realizar un evento con el fin de recolectar fondos para construir la cancha de básquet y adquirir los implementos necesarios para este deporte. La información es conocida por todos los miembros de la institución educativa. En sesión extraordinaria, el CONEI decide que un porcentaje de los fondos será destinado a cubrir los gastos del viaje de promoción de los estudiantes de 5to. de secundaria que no tengan recursos económicos. Esta nueva información es transmitida solo al tutor de 5to. grado y a los directivos.*

*El equipo de básquet, a través de su entrenador, ha pedido material deportivo que se piensa cancelar con lo recolectado del evento previsto. Sin embargo, se dan con la sorpresa de que los fondos son insuficientes, ya que parte de ellos han sido destinados a un fin diferente.*

**Ejemplo 2**

*Pablo, el alcalde escolar, y sus regidores habían contemplado en el plan de trabajo la adquisición de libros para la biblioteca. Sin embargo, al asumir el cargo se enteran de que esto supone una serie de procedimientos que haría que los libros solo se obtengan después de culminada su gestión.*

*Pablo trata de explicar a sus compañeros de aula, pero ellos se sienten engañados y han decidido no volver a dirigirle la palabra.*

### 2.2.3 Las necesidades e intereses

Un conflicto puede producirse cuando una de las personas o grupos involucrados perciben que se está intentando frustrar la satisfacción de sus necesidades y/o intereses. El conflicto se produce cuando no existe un acuerdo sobre lo que debe respetarse o satisfacerse para que la persona o el grupo pueda desarrollarse.

#### Ejemplo

*La nueva directiva de la asociación de padres de familia ha iniciado sus actividades señalando en un comunicado, que la antigua directiva se ha apropiado ilícitamente de una cuantiosa cantidad de dinero, ha inventado boletas y facturas por gastos que nunca ha realizado y además estuvo conformada por gente de dudosa reputación.*

*Esta situación ha generado indignación en los miembros de la antigua directiva y estos han decidido tomar las instalaciones de la institución educativa hasta que públicamente se reconozca que dicha gestión no ha realizado ninguna irregularidad y son personas honestas.*

### 2.2.4 Las relaciones interpersonales

Se refieren a cómo interactúan los involucrados, el nivel de comunicación que mantienen, las percepciones y emociones mutuas. Generalmente, en una relación conflictiva, la comunicación es mala, escasa o nula, lo que genera una relación en la cual ambas partes se perciben como “enemigas” o como “malas”, generándose una posible escalada del conflicto.

#### Ejemplo

*Silvia es la secretaria de la directora de la institución educativa. La directora siempre ha tenido dificultades en la relación con ella, considera que no es muy eficiente en su trabajo. El día anterior Silvia ha llamado a la directora para decirle que no podrá ir porque está enferma. La directora piensa que ella está mintiendo y lo ha comentado con la coordinadora académica.*

*Ha llegado a oídos de Silvia que la directora se ha expresado mal de ella y que ha comentado que no está contenta con su trabajo. Ante esto, Silvia, muy fastidiada y dolida, ha decidido traspapelar a propósito algunos documentos y obviar llamadas.*

### 2.2.5 La estructura y sistema organizacional

La estructura y sistema de una organización pueden ser fuentes de conflicto cuando se permite y promueve la asimetría de poder, la desigualdad, la exclusión, la inequidad, las leyes ambiguas o los procesos inadecuados de toma de decisiones.

#### Ejemplo 1

*Juan José es un docente que se caracteriza por limitarse a hacer siempre el menor esfuerzo en su trabajo y evitar involucrarse en el desarrollo de otras tareas a nivel institucional, sin embargo, es amigo del director y cuenta con su simpatía. En dicha escuela se implementa un proyecto piloto sobre preservación del medio ambiente que incluye capacitaciones en el tema y la realización de diversas actividades. Todos los docentes participan activamente menos Juan José, quien argumenta que no le gusta el tema y no tiene tiempo.*

*El director, quien tampoco tiene tiempo de participar en las capacitaciones, exige que se les entregue certificados a todos los docentes, incluidos él y Juan José, de lo contrario no se continuará implementando el proyecto.*

#### Ejemplo 2

*La UGEL está promoviendo un concurso de danzas típicas, y un grupo de estudiantes de 6to. grado al enterarse empieza a ensayar, informando a su tutor de su interés por participar.*

*Faltando una semana para el concurso, el tutor decide que el grupo que ha estado ensayando no va a participar porque uno de sus integrantes tiene baja nota en un curso, y designa a los cinco primeros estudiantes con mejor rendimiento académico para que representen al aula en el concurso, a pesar que estos estudiantes no han tenido tiempo de ensayar y tampoco les interesa la actividad como al grupo original.*

### 2.2.6 Los recursos escasos

Los conflictos se suscitan respecto a la distribución de recursos (tangibles o intangibles), es decir, quién recibe qué, o quién obtiene tal o cual beneficio.

#### Ejemplo 1

*Los equipos de voleibol de 3ro. y de 5to. grados de secundaria han separado la cancha de la institución educativa para el sábado a las nueve de la mañana. El profesor de Educación Física, por error, les ha aceptado la separación para la misma fecha y la misma hora a ambos equipos para que ejecuten sus prácticas.*

*En la institución educativa solo hay una cancha y ninguno de los dos grados está dispuesto a postergar su entrenamiento, por esta razón se ha suscitado una discusión.*

#### Ejemplo 2

*Dos estudiantes discuten en la clase de Educación Física porque solo queda una soga y ambas quieren saltarla.*

Como vemos, las fuentes del conflicto son diversas y se manifiestan también en situaciones diversas. En la comunidad educativa, donde conviven múltiples actores, los conflictos siempre están presentes, tal como se evidencian en los ejemplos presentados. Asimismo, las personas pueden comportarse de diversas maneras ante las situaciones de conflicto.

### 2.3 Los estilos de comportamiento ante situaciones conflictivas

#### ACTIVIDAD PROPUESTA 1

Antes de iniciar la lectura y desarrollo de este punto, revisa lo que anotaste en la primera parte de la guía respecto a cómo sueles actuar cuando tienes un conflicto, qué es lo que haces y cómo reaccionas.

De manera general, podemos decir que las personas enfrentan los conflictos de dos formas:

- Una controversial, que se da a través de la agresión, la violencia, el abuso de poder o el autoritarismo.
- Una colaborativa, mediante el diálogo, la cooperación, la negociación u otro mecanismo alternativo.

Estas formas de actuar están relacionadas a si la persona prioriza sus propios intereses, o si toma en cuenta a la otra persona involucrada en el conflicto.

Veamos el siguiente cuadro<sup>5</sup>:

Formas de enfrentar los conflictos	Actitud	Resultado
<b>Controversial</b> Abuso de poder Autoritarismo Agresión o violencia	Preocupación por uno mismo	Se gana a costa de la otra persona
<b>Colaborativa</b> Diálogo Negociación Cooperación	Preocupación por el otro	Ambos ganan y ceden

En base a estas formas de enfrentar los conflictos, Thomas y Killman<sup>6</sup> diseñaron un esquema de coordenadas que explica cinco estilos de comportamiento ante situaciones conflictivas. Estos son:

- Competitivo
- Complaciente
- Evasivo
- Comprometedor
- Colaborador

(5) Adaptado de: Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar. Cartilla de trabajo, aprender a convivir. Ministerio de Educación de Chile, 2006.

(6) Tomado de la adaptación de Killman Gris por Pepperdine University Straus Institute for Dispute Resolution.

A continuación, presentamos el esquema de coordenadas y desarrollamos cada uno de los estilos mencionados.



### a) Competitivo

Quien asume este estilo quiere que las cosas se hagan "a su modo". Se preocupa por satisfacer sus propios intereses y necesidades sin preocuparse de la relación que tiene con el otro, ni de los intereses y necesidades del otro. Se preocupa por satisfacer sus propias metas y hace todo lo que está a su alcance para lograrlo.

Cuando se manejan los conflictos usando este estilo "uno gana y el otro pierde".

A le gana a B.

Usa frases como:

- ✓ "Las cosas no son así, yo quiero que...".
- ✓ "¡Estás equivocado!".
- ✓ "¡Cállate!".
- ✓ "Las normas o el reglamento dicen que...".
- ✓ "¡Aquí yo soy el docente y las cosas se hacen a mi modo!".



## b) Complaciente

En contraste con el estilo competitivo, existe el complaciente. Quien asume este estilo solo se preocupa por preservar y mantener la relación con el otro y que este satisfaga sus intereses y necesidades, a tal punto que sacrifica sus propias metas. Cede completamente ante lo que la otra parte demanda.

Usando este estilo B pierde ante A.

Usa frases como:

- ✓ "Lo que usted diga...".
- ✓ "Está bien, haré todo de nuevo...".
- ✓ "De acuerdo, lo haremos a tu modo...".

## c) Evasivo

Quien asume este estilo evade el conflicto, no lo afronta. No se preocupa por lograr sus metas, tampoco por satisfacer ni lograr las metas del otro. Quien asume este estilo evasivo pierde la oportunidad de construir una solución a esa situación y de generar cambios.

Usando este estilo A y B pierden.

Asume actitudes como:

- ✓ Ignorar la situación.
- ✓ No enfrenar las cosas.
- ✓ Tener una actitud pasiva.

## d) Comprometedor

Quien asume este estilo satisface en parte sus metas e intereses, asume pequeños compromisos, cede en algunos puntos y permite que la otra parte también satisfaga en parte sus intereses y necesidades. Es el clásico mitad y mitad: "Te doy esto, pero tú me das eso a cambio".

Con este estilo ambas partes involucradas "ganan algo pero a la vez pierden o ceden algo".

A gana algo y pierde algo y B gana algo y pierde algo.

Usa frases como por ejemplo:

- ✓ "Hoy hacemos la manualidad, pero mañana exponen los trabajos de ciencias".
- ✓ "Bueno... si tú dejas de llamarme gorda, yo dejo de decirte fea".

**e) Colaborador**

Quien asume este estilo busca satisfacer sus propios intereses y necesidades, y lograr sus metas, a la vez que promueve, ayuda y motiva a la otra parte a lograr sus propias metas. Se preocupa por preservar la relación.

Usando este estilo ambos satisfacen sus metas y preservan su relación al 100%.

Se llega a que A gana y B gana.

Tienen actitudes como:

- ✓ Predisposición al diálogo.
- ✓ Apertura y accesibilidad.
- ✓ Disposición a colaborar con el otro.
- ✓ Creatividad para encontrar posibles soluciones al conflicto.
- ✓ Interés por buscar ayuda de una tercera persona.

Un ejemplo puede ser:

Cuando dos compañeras o compañeros han juntado dinero para asistir al concierto de su artista favorito. El dinero reunido solo alcanza para una entrada. Ellos deciden elaborar cuadros decorativos y venderlos entre sus amigos y familiares y así obtener el dinero necesario para la otra entrada.

**ACTIVIDAD PROPUESTA 2**

- ✓ Identifica los diversos modos de enfrentar el conflicto que se aprecia en el caso que presentamos a continuación. Ten presente que una misma persona puede tener diferentes tipos de respuesta en el proceso.

*El director de una institución educativa tiene un trato diferente con los docentes nombrados y con los contratados. Por esta razón, los docentes contratados exigen un trato igualitario porque perciben que existe discriminación hacia ellos. En un primer momento, el director se mantiene callado, prefiere ignorar y evadir esa situación y hace como si nada pasara, porque piensa que los profesores pronto se olvidarán del asunto.*

*Los profesores contratados siguen en su posición y exigen un mejor trato. El director no está dispuesto a aceptar que los docentes lo presionen y les contesta recordándoles que él es la máxima autoridad en la institución educativa. Los docentes contratados amenazan con tomar medidas de fuerza. El director entonces decide otorgarles ciertos beneficios que no transgredan la normativa, pero les pide que eviten generar mayores problemas.*

Es importante tomar en cuenta que:

- ✓ Las personas podemos asumir distintos estilos ante diferentes circunstancias.
- ✓ Estos estilos están asociados a las formas de comprender el conflicto, a las experiencias previas, a connotaciones culturales, etc.
- ✓ Un estilo no es mejor que otro, sino que puede ser más apropiado según el contexto.

Por otro lado, debemos destacar que la actitud solidaria aporta favorablemente a la solución pacífica de conflictos.

## 2.4 Importancia de la actitud solidaria frente al conflicto

Una actitud solidaria frente al conflicto implica pensar en el otro, verlo como un igual que requiere, tanto como yo, satisfacer sus intereses y necesidades. Es buscar lograr mis propias metas y motivar al otro a que logre las suyas.

La solidaridad expresa la idea de colaboración, de vincularnos los unos con los otros debido a intereses comunes, la necesidad de ser más eficaces y de apoyarnos mutuamente. Esto sucede cuando somos capaces de ponernos en el lugar del otro y entender sus necesidades, deseos y puntos de vista.

En un grupo, implica la actuación unitaria de sus miembros, quienes asumen y comparten beneficios y riesgos en aras de la mejora de todos.

En el siguiente ejemplo resolvemos una misma situación de dos maneras distintas: una solidaria y otra no.

*La abuelita de Malena le ha regalado unos colores muy bonitos, ella los lleva a la institución educativa y Ximena los observa con mucha ilusión. Malena los guarda en su mochila y Ximena, aprovechando la hora del recreo y sin permiso alguno, los toma y se pone a pintar con ellos. Al regresar al aula, Malena observa la situación y se enoja mucho. ¿Cómo reacciona Malena ante esa situación?*

### Reacción A

*Malena le grita a Ximena y le exige que le devuelva sus colores nuevos. Ximena se niega, insulta a Malena y le grita que no lo hará, que es una egoísta y que se los preste un ratito. Malena se enfurece más y le quita los colores a Ximena, quien reacciona empujando a Malena que a su vez jala muy fuerte el cabello de Ximena, haciendo que se ponga a llorar.*

*Malena recupera sus colores.*

En este caso la situación se resolvió usando la violencia física (empujones, jalones de cabello) y verbal (gritos, insultos). La meta de Malena era recuperar sus colores y lo logró. Manejó el conflicto de manera competitiva, hizo las cosas a su modo y no se preocupó por su compañera.

**Reacción B**

*Malena se sorprende, trata de controlar su enojo, respira profundamente, se calma y le pregunta a Ximena por qué ha tomado sus colores sin permiso. Ximena le cuenta que no ha hecho la tarea de arte y tampoco ha traído colores para hacerlo. Malena le dice que se los puede prestar por un rato, pero que la próxima vez que necesite algo se lo pida, porque no le gusta que tomen sus cosas sin permiso. Ximena se disculpa con Malena y promete no volver a hacerlo.*

*Salen juntas a seguir disfrutando del recreo.*

En este caso la situación se resolvió de una manera no violenta, dialogada, a través de una comunicación fluida donde se identificaron los intereses de ambas. Malena y Ximena usaron un estilo colaborativo para resolver la situación, donde ambas pusieron de su parte. Malena preservó la relación con su compañera de aula y recuperó sus colores. Ximena logró hacer su tarea y no peleó con Malena. La actitud asumida por Malena fue solidaria con Ximena.

**ACTIVIDAD PROPUESTA 3**

Teniendo claridad sobre los distintos tipos de respuesta al conflicto, revisa lo que anotaste en el cuestionario REFLEXIONANDO SOBRE MIS EXPERIENCIAS, e identifica tu propio estilo de respuesta. Luego analiza cómo se encuentra tu actitud solidaria en relación a los conflictos.



**3**

**UNIDAD**

**IDENTIFICAMOS LA PRESENCIA  
DE LOS CONFLICTOS EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

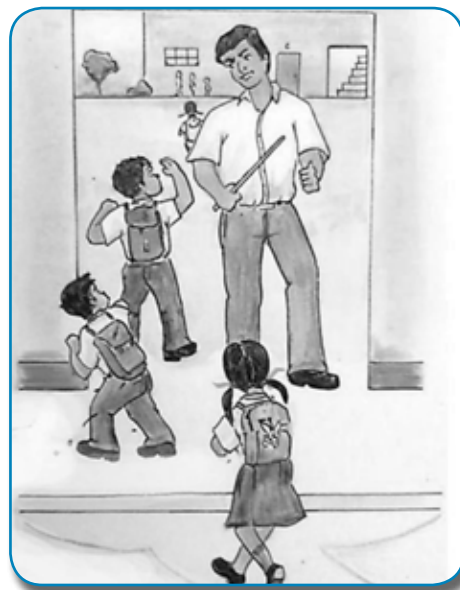


## IDENTIFICAMOS LA PRESENCIA DE LOS CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Como en todo grupo social, los conflictos se presentan cotidianamente en las instituciones educativas. Un primer paso para afrontar y resolver conflictos en la escuela, es aprender a identificarlos para prevenir situaciones que deterioren la convivencia y clima escolar, y en caso necesario, intervenir oportunamente.

### 3.1 Convivencia y conflicto en la institución educativa

Tanto el conflicto como la violencia se sitúan en diferentes escenarios y contextos. Tarde o temprano lidiamos con ellos. Las conductas autoritarias se pueden observar en padres y madres que gritan a sus hijos o recurren a la violencia física por lo que consideran una mala conducta; también puede encontrarse en un jefe autoritario que trata mal a sus empleados por alguna equivocación o en una ama de casa que grita y humilla a su empleada doméstica. Podríamos afirmar que todos, en algún momento, hemos sido víctimas de alguna forma de violencia, hemos presenciado y quizá hasta hemos generado, consciente o inconscientemente, una situación violenta como consecuencia de un conflicto.



Las instituciones educativas no están exentas de esta realidad. Al convivir en ella diversidad de actores, hay también diversidad de formas de pensar, de necesidades e intereses, por lo cual no es extraño encontrar a diario situaciones conflictivas que pueden derivar en violencia si no son abordadas adecuadamente.

Pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en:

- ✓ La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes.
- ✓ Abuso de poder, desde las autoridades y entre pares.

Por ello es necesario partir de la identificación de las situaciones de conflicto que se presentan en la institución educativa, a fin de desarrollar las estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir conflictos que afecten la labor educativa de la escuela.

Así también, el Reglamento de la ley N° 29719 - Ley que promueve la Convivencia sin Violencia en las instituciones educativas, señala que la finalidad de la convivencia democrática es propiciar procesos de democratización en las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa como fundamento de una cultura de paz y equidad entre las personas, contribuyendo de este modo a la prevención del acoso y otras formas de violencia entre los estudiantes.<sup>7</sup>

### 3.2 Situaciones de conflicto que pueden presentarse en las instituciones educativas

Los conflictos tienen diversas y complejas causas. Las principales son los intereses y las necesidades percibidas como insatisfechas por las personas o los grupos involucrados. Sin embargo, hay que considerar que también son causa de conflictos la forma cómo se maneja y se hace uso del poder, lo que puede generar situaciones de violencia.

A continuación, presentamos una serie de situaciones que con mayor frecuencia son causa de conflicto en las instituciones educativas y que están asociadas al mal uso del poder.

#### 3.2.1 Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los directivos

*Padres de familia toman el colegio porque el director no ha dado el informe público de la gestión económica. Profesores y estudiantes no pueden ingresar al colegio.*

- ✓ Tomar decisiones unilaterales.
- ✓ No hacer rendición de cuentas de los recursos económicos de la escuela.
- ✓ Excluir de la escuela a las adolescentes embarazadas.
- ✓ No promover la constitución del CONEI.
- ✓ No respetar los acuerdos tomados por el CONEI.
- ✓ No administrar de manera transparente los víveres remitidos por el Estado.
- ✓ Otorgar permiso a un docente o grupo de docentes para que accedan a capacitaciones o permisos especiales en sus jornadas de trabajo.
- ✓ No atender las quejas o denuncias de los padres de familia de manera inmediata y justa.

(7) Decreto Supremo N° 010-2012-ED. Aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719 - Ley que promueve la convivencia sin Violencia en las instituciones educativas.

- ✓ No usar adecuadamente los bienes de la escuela.
- ✓ Avalar las tardanzas de los docentes o personal administrativo.
- ✓ No promover el desarrollo de organizaciones estudiantiles.
- ✓ Permitir el ingreso a la escuela de docentes en estado etílico.
- ✓ Minimizar los casos de maltrato contra los estudiantes ejercido por los docentes o auxiliares.
- ✓ Promover la venta obligatoria de libros, buzos, uniforme escolar, etc., a los padres de familia.
- ✓ Pedir cuotas extraordinarias a los padres de familia en el proceso de matrícula.
- ✓ Vender los libros producidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ Mantener relaciones sentimentales con el personal docente, padre o madre de familia de la escuela, en situaciones que ocasionen interferencias con el desarrollo de sus roles y responsabilidades o generen conflictos.

### 3.2.2 Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los docentes

*En una institución educativa de Lima, un docente cobraba a sus alumnos S/. 50.00 para aprobar sus cursos. Dos estudiantes se negaron a pagar y buscaron ayuda en la DEMUNA.*

*Las alumnas han tenido que cambiarse de colegio porque fueron desaprobadas y otros profesores las intimidaron por denunciarlos.*

- ✓ Llegar tarde a la escuela.
- ✓ Cobrar a los estudiantes por aprobar los cursos.
- ✓ Tener actitudes y comportamientos discriminatorios contra los estudiantes y padres de familia.
- ✓ No respetar la vida privada de sus colegas, autoridades educativas o padres de familia.
- ✓ Ejercer maltrato hacia los estudiantes.
- ✓ Increpar a los estudiantes que cuestionan sus ideas, afectando sus calificaciones.
- ✓ Obligar a los estudiantes a comprar rifas, libros, etc. para beneficio personal.
- ✓ Tener preferencias por estudiantes de mayor rendimiento académico.
- ✓ No promover la participación de los estudiantes en el aula.

- ✓ Llamar por apodo a los estudiantes.
- ✓ Mostrar tolerancia e indiferencia ante la agresión entre estudiantes que se da en el aula.
- ✓ No cumplir sus funciones y responsabilidades en la institución educativa.
- ✓ Estigmatizar a los estudiantes con problemas de conducta.
- ✓ Hacer bromas de doble sentido a las estudiantes, algunas de índole sexual.

### 3.2.3 Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los padres de familia.

*Un grupo de padres de familia ha decidido supervisar la hora de ingreso al aula y el desarrollo de clases de una docente del primer grado "A". Este hecho ha ocasionado un enfrentamiento verbal entre los docentes y el grupo de padres de familia.*

- ✓ Interferir en el trabajo del docente en la escuela y el aula.
- ✓ Ofrecer dádivas o regalos a los docentes para que brinden un trato especial a sus hijos.
- ✓ Ocupar cargos en la institución educativa y no cumplir con sus funciones, no rendir cuentas o evadir sanciones.
- ✓ Utilizar sus cargos en CONEI o APAFA, promoviendo donaciones para beneficio personal.
- ✓ Establecer costos onerosos e ilegales por concepto de APAFA en el proceso de matrícula.
- ✓ Sobrevalorar los costos en obras realizadas.
- ✓ Expresarse en forma negativa de las autoridades educativas y de los docentes, sin propiciar el diálogo sobre aquello con lo que no están de acuerdo.

Estas situaciones ponen de manifiesto que el mal uso del poder genera conflictos que afectan a toda la comunidad educativa. Es necesario enfatizar que todos, empezando por los que tienen roles directivos: directores, representantes del CONEI, APAFA, aula, etc., debemos actuar bajo principios de respeto, probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad y cumplimiento de las leyes y normas.

Las situaciones que hemos señalado están relacionadas a conductas y actitudes de las personas adultas. En relación a los estudiantes, una preocupación frecuente son las situaciones de indisciplina. Para reflexionar sobre ello veamos qué se entiende por disciplina y los factores que pueden afectarla.

### 3.3 La disciplina en la institución educativa

Un aspecto crucial en la vida de las instituciones educativas, que marca la forma cómo se abordan y resuelven los conflictos, es el manejo de la disciplina.

La disciplina en la institución educativa está asociada al cumplimiento de normas, a la autonomía, la responsabilidad, la toma de decisiones y al respeto de los demás y de la autoridad. Está, además, estrechamente relacionada con el proceso de enseñanza y aprendizaje, de modo que la carencia o insuficiencia de disciplina, afecta el desarrollo de este proceso.

Muchas veces los estudiantes rechazan las normas existentes por no haber sido interiorizadas, comprendidas o consensuadas (y muchas veces ni siquiera conocidas por ellos).

Otras veces, la trasgresión a normas es sancionada con medidas injustas o que atentan contra la dignidad o derechos de los estudiantes. Estas situaciones no favorecen la disciplina, sino por el contrario, generan más conflictos o incluso situaciones de violencia. Veamos un ejemplo:

*Un grupo de estudiantes ha llegado tarde, el auxiliar, como castigo, los manda inmediatamente al patio a hacer 100 ranas sin parar. Uno de los estudiantes trata de dar una explicación por su tardanza, pero el auxiliar le dice que no va a escuchar disculpas.*

*Al día siguiente, los padres de los estudiantes castigados llegan a la institución educativa y muy indignados presentan su queja al director. Este, mostrándose incómodo, les dice que deben dejar que la institución educativa actúe de acuerdo con sus normas.*

- ✓ ¿Qué significado tiene la disciplina?
- ✓ ¿Todos tenemos la misma concepción acerca de la disciplina?

Es necesario que haya un acuerdo acerca de qué entendemos por disciplina, ya que ello va a determinar la manera cómo vamos a concebir las normas y reglamentos y cómo los vamos a hacer cumplir.

### 3.3.1 ¿Qué es la disciplina?

La disciplina en las instituciones educativas suele ser concebida en muchas ocasiones, como un conjunto de normas que los estudiantes deben cumplir a partir de órdenes que han sido determinadas por los adultos y que deben estar bajo su control y vigilancia para poder mantenerla. Esta se asume también como sinónimo de obediencia y está asociada a castigo, sermón, llamada de atención y expulsión.<sup>8</sup>

Desde otra mirada, la disciplina es entendida como la capacidad que demuestran las personas para seguir voluntariamente un conjunto de reglas, en función al logro de un propósito que ha brotado de sus propias necesidades. Desde este enfoque, la disciplina constituye un medio y no un fin en sí misma.<sup>9</sup> Es decir, que lo que queremos alcanzar son relaciones más democráticas y una convivencia pacífica en la institución educativa, más que la obediencia por sí misma.

Desde esta segunda perspectiva:

- ✓ La disciplina debe orientarse a formar personas capaces de ejercer responsablemente su libertad y colaborar al desarrollo progresivo de una disposición interior favorable a las normas hechas por todos.
- ✓ Las normas deben ser elaboradas, conocidas, aceptadas y evaluadas por todos y ser coherentes con los valores e ideales propuestos en el Proyecto Educativo.<sup>10</sup>
- ✓ Las normas deben considerar las necesidades de las personas y el respeto a los derechos de los estudiantes, aportando así al logro de una convivencia pacífica y democrática en la institución educativa.
- ✓ La comunicación constituye un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de la disciplina en las instituciones educativas, y por ende, para el abordaje democrático de los conflictos y la convivencia. La comunicación supone diálogo, y este a su vez implica saber escuchar con atención e interés al otro.
- ✓ La ausencia de una buena comunicación entre las personas puede fácilmente llevar a malos entendidos y conflictos, así como dificultar la comprensión para su solución y abordaje democrático. De ser así, se estaría dejando espacio a respuestas marcadas por la violencia.

El estudiante debe comprometerse con las normas y acuerdos como base para la convivencia. Esta capacidad implica el aprendizaje de una serie de habilidades cognitivas y sociales, de conocimientos y de desarrollo de cualidades personales. El progreso de esta capacidad se podrá observar en las posibilidades de producir y respetar normas y acuerdos en cualquier circunstancia.<sup>11</sup>

(8) Adaptado de *Disciplina y Educación en Derechos Humanos y en Democracia en la Escuela*. Instituto Peruano en Derechos Humanos y la Paz, 1998.

(9) *Guía de Tutoría-Bachillerato peruano*. Ministerio de Educación, Bruño, 1998.

(10) Adaptado de *Disciplina y Educación en Derechos Humanos y en Democracia en la Escuela*. Instituto Peruano en Derechos Humanos y la Paz, 1998.

(11) Tomado del documento *Rutas del Aprendizaje-Convivir, participar y deliberar para ejercer una ciudadanía democrática e intercultural* - Ministerio de Educación 2012.



Este enfoque de la disciplina, entendida como acción voluntaria, tiene las siguientes implicancias:<sup>12</sup>

La disciplina no es obediencia, sino capacidad de autorregulación de la conducta en coherencia con las propias convicciones.
Con disciplina se educa, por ello su aprendizaje exige necesariamente un proceso.
Si las personas no distinguen o no entienden la finalidad de determinadas reglas, o no se identifican con aquellas, no las acatarán.
Si el sentido de la disciplina escolar es construir un clima de convivencia y la capacidad para convivir, resulta una paradoja promover la disciplina a través de medios que destruyan la convivencia.
Si los estudiantes que conforman un aula no han construido una genuina unidad de propósito, no considerarán necesario respetar norma alguna.

### 3.3.2 Factores que afectan la disciplina

Es necesario tomar en cuenta que estos problemas no obedecen a una sola causa, sino que existen diversos factores que interaccionan entre sí, y que están relacionados a las características del docente, del niño y del contexto.

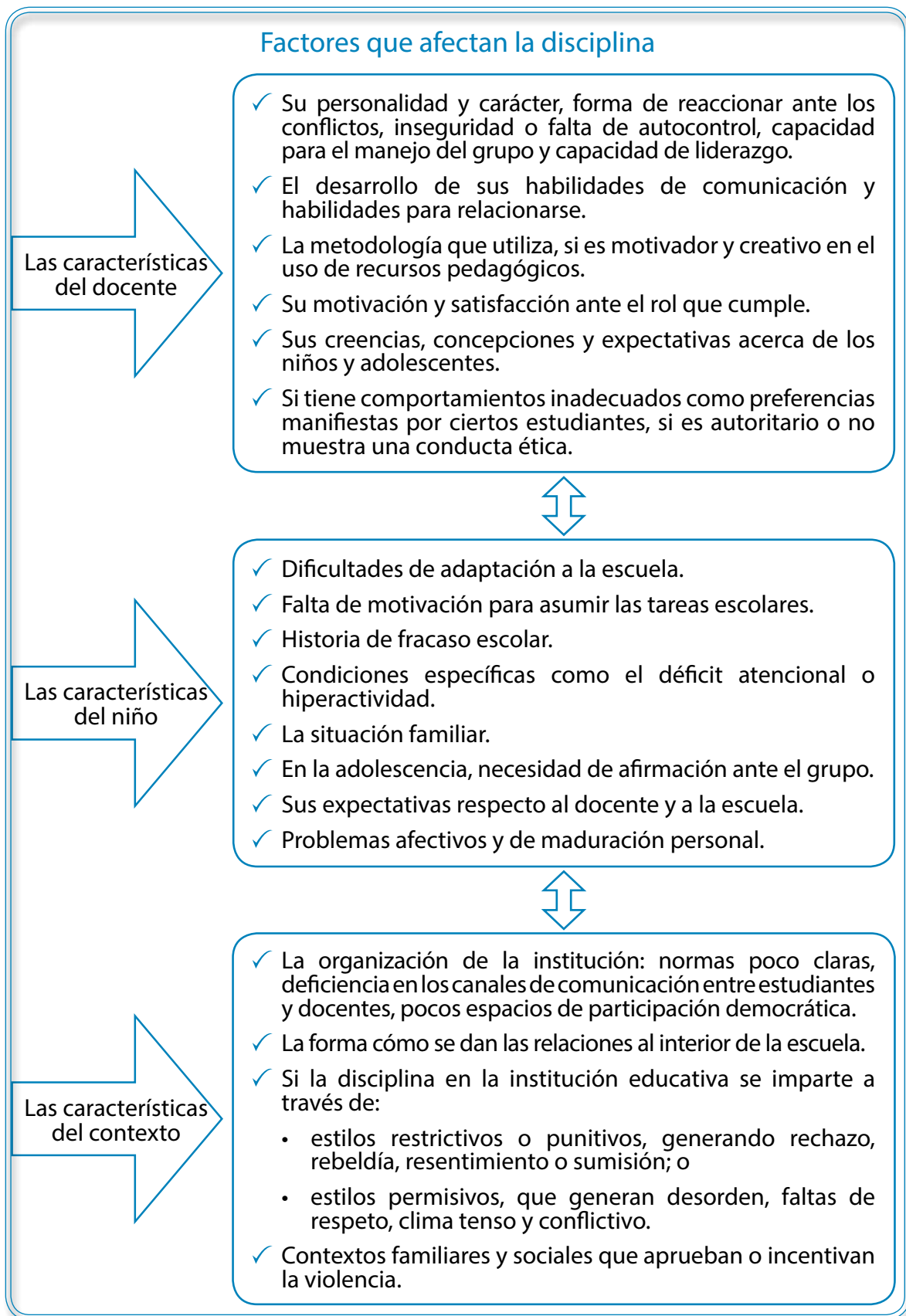
Los problemas de disciplina afectan las relaciones de convivencia y el desarrollo del proceso educativo, repercutiendo en el clima del aula, generando ansiedad y malestar tanto en los estudiantes como en los docentes.



En la siguiente página encontrará el esquema donde se describe cuáles son estas características:<sup>13</sup>

(12) Guerrero, Luis. *Disciplina y aprendizaje*, en *Guía de Tutoría-Bachillerato peruano*. Ministerio de Educación, Bruño, 1998.

(13) Adaptado de Taller de disciplina y convivencia escolar, recuperado en junio 2009 de [http://cursodedisciplinayconvivencia.wikispaces.com/file/view/Curso+%E2%80%93+Taller\\_taller+disciplina+y+convivencia+escolar\\_colegio.ppt](http://cursodedisciplinayconvivencia.wikispaces.com/file/view/Curso+%E2%80%93+Taller_taller+disciplina+y+convivencia+escolar_colegio.ppt).



La identificación y análisis de estos aspectos nos brindan información a partir de la cual desarrollamos estrategias necesarias para hacer frente a los problemas de disciplina.

También es importante considerar que la prevención de los problemas de disciplina en el aula está relacionada con la elaboración de las normas y los procedimientos que se aplicarán para hacerlas cumplir.

Charles (1989), Watkins y Wagner (1991), Wielkiewicz (1992), García, Rojas y Brenes (1994), Cubero, Abarca y Nieto (1996), entre otros, señalan que para que el respeto a las normas se dé en forma adecuada, estas deben cumplir las siguientes características:<sup>14</sup>

- a) Deben haber considerado la participación de los estudiantes en la formulación de las normas de convivencia, ya que de esta forma se construye la responsabilidad grupal e individual para su aplicación.
- b) Deben ser elaboradas en un lenguaje claro y preciso para que sean comprendidas en todos sus alcances. Asimismo, se debe entender que la aplicación de las normas es para todos, incluido el docente.
- c) Al establecer las normas se deben señalar desde el inicio las consecuencias de no cumplirlas.
- e) Las normas para que sean efectivas, deben aplicarse consistentemente, lo que le da solidez a la normativa y permite que las personas sepan cómo se espera que se comporten. Este aspecto es clave si se quiere trabajar en ayudar a los estudiantes a establecer mecanismos de autocontrol. Cuando la norma no es consistente, el estudiante no tiene claro qué es lo que se espera que haga y cuándo un comportamiento es permitido y cuándo no.
- f) Deben ser congruentes con la situación, tanto si se trata de reconocer el cumplimiento de las mismas, como si se trata de aplicar una sanción por su trasgresión. Por esta razón, se deben establecer previamente las consecuencias, pues de esta forma, se evita el subjetivismo y el actuar bajo el influjo del enojo en el momento en que ocurre la trasgresión.
- g) Debe revisarse periódicamente, su pertinencia y eficacia.

Otro aspecto importante a considerar es la necesidad de diferenciar el abordaje frente a faltas comunes a las normas y problemas de disciplina, de aquellas conductas asociadas a la violencia, que se presentan mayormente en adolescentes.

---

(14) Tomado de: Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", artículo de Carmen Cubero: La disciplina en el aula: reflexiones en torno a los procesos de comunicación, Volumen 4, Número 2, Año 2004.

Hay que considerar que los adolescentes, por las características propias de su momento de desarrollo (unidas a carencias afectivas y contextos socioeconómicos y familiares específicos), se encuentran en mayor riesgo de involucrarse en prácticas de violencia, como la participación en pandillas, “manchas” escolares o barras bravas. Cuando esto sucede y no se han desarrollado factores protectores, estas manifestaciones de violencia se convierten en canales que responden a su búsqueda de identidad.

### 3.4 Infracción de normas y violencia juvenil

En relación al comportamiento de los estudiantes, la infracción de las normas suele ser una fuente constante de conflictos. Sin embargo, muchas veces estas situaciones son resueltas con suspensiones y expulsiones (a veces “invitando” al estudiante a retirarse), vulnerando así su derecho a la educación y aumentando la probabilidad de deserción escolar y que estos estudiantes se involucren en conductas de riesgo, como la violencia juvenil, el consumo de drogas, la delincuencia, entre otros.

Los “beneficios” a breve plazo que parecen lograr las instituciones educativas no compensan los costos negativos en el largo plazo para los estudiantes que son excluidos, en quienes se reducen las posibilidades de replantear su avance y éxito educacional (Morales, 2008).

Las instituciones educativas –junto con la intervención decidida de las familias, las instituciones sociales y la comunidad– tienen la responsabilidad de constituir espacios confiables, seguros y ofrecer a los estudiantes las oportunidades para expresar y canalizar su energía, proporcionándoles experiencias y canales alternativos a la violencia.

Desde su rol pedagógico, el docente debe estar atento a las situaciones que vivencian sus estudiantes, de manera que tenga una intervención oportuna e inmediata ante la identificación de conductas antisociales, evitando que se conviertan en una práctica habitual, con peligro de incurrir en infracciones que colinden con el ámbito de lo penal. Sin embargo, requiere plantearse también la identificación de propuestas de corrección que no consideren como única alternativa la exclusión o expulsión del estudiante.

En el caso de los adolescentes, es importante ayudarlos a reflexionar sobre sus actos y las consecuencias de estos, para evitar que se conviertan en conductas sujetas a sanciones penales, y que perjudiquen su desarrollo personal.

En ese sentido, se requiere que la institución educativa tenga claro que ante casos de agresión entre compañeros es necesario que el estudiante agresor comprenda que es ilícito usar su poder para dañar a otros, porque de lo contrario, esa conducta puede perpetuarse y en el futuro tener dificultades con la ley.





# 4

## UNIDAD

**RECONOCEMOS LA IMPORTANCIA  
DE LA SOLUCIÓN PACÍFICA  
DE LOS CONFLICTOS  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



## RECONOCEMOS LA IMPORTANCIA DE LA SOLUCIÓN PACÍFICA DE LOS CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La Convención sobre los Derechos del Niño en su artículo 19 define a la violencia como “Toda forma de perjuicio o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación incluido abuso sexual; por otro lado, se define agresividad como un impulso natural, una energía, una fuerza interior que nos ayuda a la supervivencia, que fomenta a autoafirmación física y psíquica de las personas. La agresividad puede causar o no un acto de agresión. Es la tendencia a actuar o responder violentamente. La agresividad no es algo positivo ni negativo, depende del autocontrol que cada persona tenga frente a este impulso. Por ello, se enfatiza que la violencia y la agresividad no son sinónimos.



Es importante tener en cuenta que la violencia no es innata, sino aprendida a través de los procesos de socialización. Esta al ser aprendida, puede ser evitable. Es un acto con intencionalidad. La persona violenta trata de imponer sus intereses sobre los demás.

Pone énfasis en los resultados, olvidando los procesos y las consecuencias de sus acciones. La violencia se define como un comportamiento negativo.

Si bien es cierto que con frecuencia los conflictos son resueltos mediante la violencia, lo es también que existen condiciones y mecanismos alternativos que pueden favorecer respuestas pacíficas, creativas, constructivas y no violentas.

En este capítulo, partimos de identificar las formas en que se presenta la violencia, y reconocemos cómo la educación para la paz y la implementación de la Convivencia Democrática e Intercultural, posibilitan el desarrollo de valores y actitudes positivas, e incluso permiten aprovechar el conflicto como una oportunidad para el aprendizaje.

### 4.1 Conflicto, violencia y educación para la paz

El uso de la violencia frente a un conflicto puede dañar la comunicación, deteriorar la disposición de las personas a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás, afectando negativamente la unidad grupal y el nivel de confianza. La violencia generalmente resulta del uso injusto o abusivo del poder, y busca obligar a un individuo, grupo o grupos sociales a algo que no quieren.

El conflicto es un hecho normal que forma parte de la vida, lo inadecuado es resolverlo a través de la violencia.

Según la **Organización Mundial de la Salud** (2002):<sup>15</sup> “violencia es el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”.

La violencia atenta contra la dignidad y los derechos de las personas.

Tomando la clasificación de Johan Galtung (1998)<sup>16</sup>, la violencia puede ser física, verbal, psicológica, estructural o cultural y presentarse de manera independiente u organizada (como en el caso de la guerra).

**Violencia física.** Se ejerce contra alguna parte del cuerpo con la voluntad de hacer daño al otro, como: puñetes, patadas, jalón de cabellos u orejas.

**Violencia verbal y psicológica.** Se realiza a través de insultos, comentarios negativos, gritos, etc., con ánimo de afectar negativamente la autoestima del otro, y minimizar su valor.

**Violencia estructural.** Forma parte de la estructura social, e impide cubrir las necesidades básicas de las personas. Por ejemplo, la generada por la desigualdad social, la desnutrición y el analfabetismo.

**Violencia cultural.** Aspectos del ámbito simbólico (religión, dialecto, arte, etc.) que legitiman la violencia o la hacen parecer un medio aceptable de respuesta al conflicto, algo “normal”. Por ejemplo: un grupo social en el cual el castigo físico contra los niños se ve como una forma normal de impartir disciplina.

(15) Existen otras clasificaciones como la que propone la Organización Panamericana de la Salud (Ver la Guía de Detección del Consumo de Drogas y otras conductas de riesgo en la adolescencia, MINEDU, 2006.

(16) Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud: Resumen, 2002.

Algunas formas en que se pueden expresar estas prácticas de violencia en las instituciones educativas se dan, por ejemplo, cuando:

- ✓ Todo el sistema de la institución está orientado a generar competencia entre los estudiantes, cuando solo tienen posibilidades de ser reconocidos y estimulados los que tienen notas altas, sin tener en cuenta otros tipos de inteligencia, otras capacidades que los estudiantes puedan mostrar, y que también contribuyen a su desarrollo integral.
- ✓ Se evidencia violencia cuando se permite la discriminación y el rechazo a estudiantes con características diferentes, sea porque tienen algún tipo de discapacidad, una raíz cultural distinta, se expresan o se visten diferente.
- ✓ También hay violencia cuando se permite que los o las estudiantes usen constantemente servicios higiénicos sucios y en mal estado a causa de no considerar un adecuado cuidado y mantenimiento, puesto que esto atenta contra su dignidad.

En un sentido amplio, como señala Galtung: “La violencia es todo aquello que impide al ser humano desarrollar sus potencialidades por una serie de fenómenos evitables”.

#### **ACTIVIDAD PROPUESTA 4**

Elabora un listado de los tipos de violencia que se pueden observar en las instituciones educativas. Luego, reúnete con algún compañero o compañera y comparen sus listados, dialoguen sobre el tipo de violencia que expresan.

Es importante identificar las formas de violencia para desarrollar acciones tanto de intervención como de prevención, propiciando oportunidades para el diálogo y aprender a resolver los conflictos de manera creativa, permitiendo construir soluciones duraderas y satisfactorias entre las personas y los grupos. Así estaremos aportando a promover el desarrollo y la paz.



¿Qué crees que está sucediendo en estas imágenes? ¿Qué expresan acerca de la convivencia?

La paz no es solo la ausencia de violencia física, estructural o cultural, implica el establecimiento de lazos fuertes entre las personas, en los cuales primen la justicia y la concordia.

La paz es un concepto dinámico, promueve situaciones de justicia, tolerancia, respeto a la diversidad, igualdad de oportunidades, respeto a los derechos y convivencia armónica.



Si deseamos promover y desarrollar una Educación para la Paz en las instituciones educativas, primero debemos entender que la violencia se presenta de diversas formas y que necesitamos aprender a identificarla, por ejemplo: en la desunión, la rivalidad entre las aulas, la competencia en la que unos son “ganadores” y

los otros, “perdedores”.

Una propuesta orientada a promover relaciones pacíficas y democráticas requiere enfrentar estas situaciones, desarrollando habilidades y destrezas que nos permitan interactuar sin violencia, creando formas renovadas, creativas, justas y pacíficas de responder a los conflictos.

Asimismo, es importante señalar que la institución educativa tiene que transformarse en un espacio en el que sea posible vivir experiencias reales y significativas para el ejercicio de derechos, el cumplimiento de responsabilidades y la construcción de un sentido de pertenencia a una comunidad donde es posible deliberar con juicio crítico sobre lo público, y donde las relaciones de convivencia parten del genuino

reconocimiento de los otros como legítimos otros para hacer de la interacción con los demás una oportunidad para el diálogo, la aceptación de las diferencias y la construcción de consensos y la aceptación de disensos.<sup>17</sup>

En esta perspectiva, la UNESCO propone enfatizar en crear un clima de seguridad, respeto y confianza, las relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, la resolución no violenta de conflictos y la participación democrática.

#### ACTIVIDAD PROPUESTA 5

1. Recuerda y anota una situación que exprese una forma democrática y pacífica de responder a un conflicto en la institución educativa.
2. Identifica los factores que influyeron o favorecieron ese tipo de respuesta.
3. Coméntalo con tu grupo de referencia y analicen juntos otros casos.

## 4.2 Convivencia y clima institucional

Las instituciones educativas son espacios de formación para el aprendizaje de la convivencia democrática. Ello requiere que constituyan espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, protegidos, respetados, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal. Veamos el siguiente ejemplo, y reflexionemos sobre cómo nuestro actuar cotidiano tiene influencia en la convivencia y el clima en la institución educativa.

*Durante el recreo, los estudiantes de 1ro. de secundaria se encuentran jugando en el campo de fútbol, de pronto se acercan los estudiantes de 3ro. y les dicen que salgan, que van a jugar ellos.*

*Los chicos de 1ro. no salen del campo y dicen a los de 3ro. que ellos tienen permiso del profesor de Educación Física para estar ahí y que además recién han comenzado a jugar.*

*Ante la negativa, los estudiantes de 3er. grado ingresan al campo de fútbol, cogen la pelota y la tiran lejos. Los estudiantes de 1ro. se quedan impresionados por la actitud y no saben qué hacer. Uno de ellos corre a avisarle al profesor de Educación Física. El profesor dice que los dejen, que mejor no se metan con ellos, y que además ya va a terminar el recreo.*

*Pasado este hecho, el profesor de Educación Física olvida el incidente y no toca el tema ni con los estudiantes ni con los docentes y directivos.*

(17) Tomado del documento Rutas del Aprendizaje-Convivir, participar y deliberar para ejercer una ciudadanía democrática e intercultural - Ministerio de Educación 2012.

**ACTIVIDAD PROPUESTA 6**

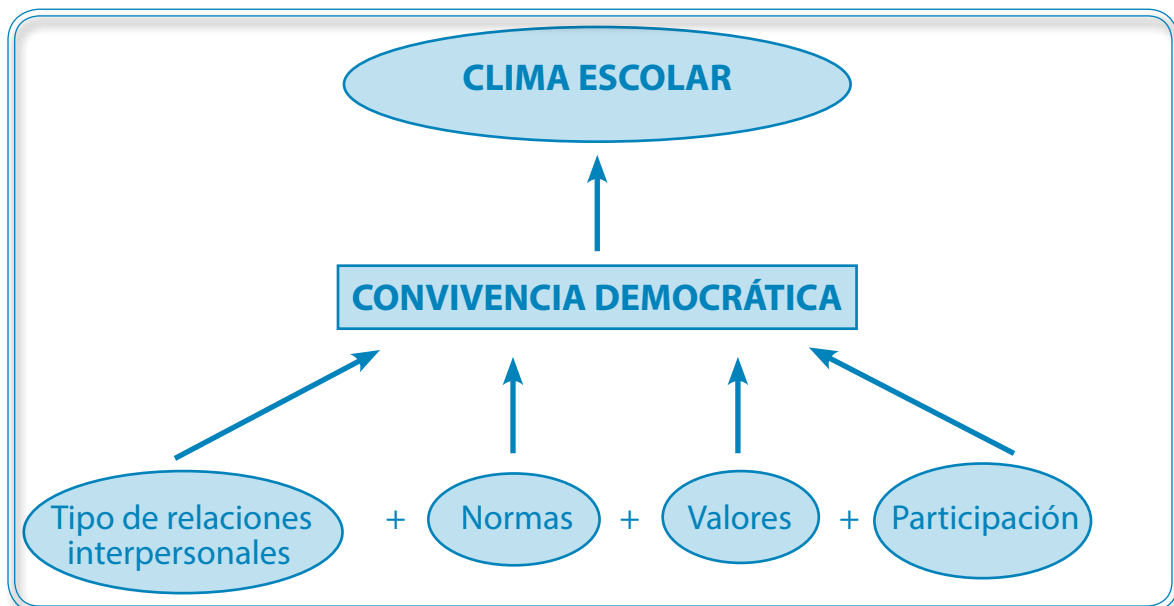
Te proponemos algunas preguntas para reflexionar sobre el caso anterior.  
 ¿Qué piensas de la actitud de los estudiantes de 3ro.? ¿Qué piensas de la actitud del docente frente al conflicto entre los estudiantes? ¿Actuó bien? ¿Fue adecuado que no reflexionara con los estudiantes sobre lo sucedido? ¿Qué se evidencia en la convivencia y el clima institucional de la institución educativa?  
 Reúnete con uno o más compañeros y compañeras y comenten sus percepciones sobre el caso visto.

Desde la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa, definimos la Convivencia Democrática como el “conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad educativa, que favorecen un estilo de vida ético y la formación integral de los estudiantes”.<sup>18</sup>

La implementación de la Convivencia Democrática promueve:

- ✓ La construcción de una convivencia escolar que garantice el ejercicio de los derechos, la democracia y ciudadanía.
- ✓ La elaboración de normas consensuadas.
- ✓ La participación de todas las instancias de la comunidad educativa y en particular la participación estudiantil.

En el siguiente esquema podemos visualizar la importancia de la implementación de la convivencia escolar para un buen clima en la institución educativa.



Meléndez (2006) señala que el clima en una organización, es el constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.

En el caso de la escuela, el clima que perciben sus integrantes es un reflejo de su estilo de convivencia, el cual está definido por:

(18) Tomado de la Propuesta de Convivencia Escolar Democrática. Ministerio de Educación. 2005.



- ✓ **El tipo de relaciones interpersonales.** Si son de colaboración, de ayuda mutua, si se respetan los derechos de todos, si se promueve el diálogo para la solución de los conflictos. Incluye tanto las relaciones entre las personas así como entre los diferentes grupos e instancias que conforman la comunidad educativa.
- ✓ **Las normas.** Si son claras y pertinentes, si han sido consensuadas, si son aceptadas por todos, si son constructivas. Hay que considerar dentro de ello cómo se abordan las faltas y sanciones.
- ✓ **Los valores.** Si los valores que promueve la institución educativa se ejercen en la práctica.
- ✓ **La participación.** Si se promueven espacios y oportunidades para una real participación estudiantil, tomando en cuenta que los procesos participativos generan compromisos de los involucrados.

La convivencia es una construcción colectiva y es responsabilidad del conjunto de actores de la comunidad educativa.

Podemos ver cómo la convivencia democrática e intercultural en una institución educativa necesita de relaciones interpersonales constructivas que favorezcan la participación libre de sus integrantes en los asuntos que les conciernen, así como la posibilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente que los proteja y les dé



seguridad y confianza. Para que esto sea efectivo es necesario que:

- ✓ Existan condiciones para relacionarse y socializarse en un ambiente de respeto.
- ✓ Se prevengan situaciones de abuso o maltrato.
- ✓ Exista un equilibrio entre derechos y responsabilidades.

### 4.3 El conflicto como una oportunidad de aprendizaje significativo

Resolver conflictos de manera pacífica tiene un gran potencial educativo ya que promueve:

- ✓ El desarrollo de la creatividad para proponer soluciones conciliadoras.
- ✓ La capacidad para observar una situación desde diferentes perspectivas, desarrollando la empatía.
- ✓ El respeto por las diferencias y el desarrollo de la tolerancia.
- ✓ El desarrollo de habilidades sociales.
- ✓ La autorregulación de las emociones.
- ✓ La utilización de canales adecuados para las demandas de justicia.
- ✓ El cuidado y enriquecimiento de las relaciones interpersonales.

Además, el conflicto puede ser una oportunidad para el crecimiento personal, en la medida que promueve la valoración propia y el reconocimiento del otro.

Los conflictos cuando se resuelven en un contexto de diálogo, permiten desarrollar y fortalecer valores –como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad– y habilidades sociales –como la comunicación, la asertividad, la toma de decisiones– aspectos todos fundamentales para la formación integral de los estudiantes y la construcción de una convivencia armoniosa.

Según lo que hemos visto de las actitudes y comportamientos frente al conflicto, su resolución nos permite trabajar el eje transversal de Aprender a Vivir Juntos (convivencia, ciudadanía), y nos ayuda a lograr que nuestros estudiantes desarrollen características positivas y aprendan a ser sensibles, solidarios, creativos, comunicativos, flexibles, resolutivos, democráticos, interculturales, empáticos y tolerantes, de acuerdo a lo planteado en la Propuesta de Convivencia Democrática. Además, es una forma de orientar el proceso de desarrollo de los estudiantes para su formación integral como propone la Tutoría y Orientación Educativa (TOE). También nos permite aprender de nosotros mismos, construir y preservar las relaciones y ser más reflexivos.



# 5

## UNIDAD

**IDENTIFICAMOS LOS ROLES Y LAS  
FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES  
DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

## IDENTIFICAMOS LOS ROLES Y LAS FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto en la institución educativa es un suceso inevitable y natural de la convivencia escolar, por ser la escuela un espacio social donde se interrelacionan personalidades, intereses, estilos y experiencias de vida muy diversas.

El desafío está en que el conflicto sea resuelto siempre y en todos los casos por los integrantes de la comunidad educativa, especialmente los adultos: directores, docentes y padres de familia, considerando las motivaciones y necesidades de los estudiantes.

Por ello, es necesario que cada integrante de la comunidad educativa conozca, internalice y cumpla a cabalidad sus roles, empezando por los directivos.

### 5.1 Rol del director

El director es la máxima autoridad de la institución educativa y tiene la gran responsabilidad de conducirla y dar cuenta de los resultados de su gestión. Su aporte o rol en la resolución de conflictos que se suscita en el ámbito educativo se fortalece cuando:

- ✓ Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.
- ✓ Valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.
- ✓ Promueve la constitución del Consejo Educativo Institucional.
- ✓ Promueve que todos los docentes sin distinción de ningún tipo ni preferencia accedan a capacitaciones.
- ✓ Impulsa y apoya el desarrollo de las organizaciones estudiantiles.
- ✓ Toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la escuela, teniendo como principio el bienestar de los estudiantes.
- ✓ Prohíbe y sanciona explícitamente toda práctica de maltrato o agresión contra los estudiantes y ante la transgresión de sus derechos, actúa oportunamente en cumplimiento de la normatividad y protección de los estudiantes.
- ✓ Promueve reuniones de interaprendizaje entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- ✓ Hace cumplir las leyes y normas institucionales de protección de los derechos de los estudiantes.
- ✓ Garantiza la elaboración e implementación del Plan de Convivencia Democrática de la institución educativa.

- ✓ Supervisa que los procedimientos y medidas correctivas permitan que las y los estudiantes reflexionen y aprendan de la experiencia vivida, para lo cual promueve la participación y compromiso de las madres y padres de familia y apoderados, a fin de contribuir a su formación integral y a la convivencia democrática en la institución educativa.
- ✓ Apoya las acciones del equipo responsable de la convivencia democrática en la institución educativa.
- ✓ Comunica y rinde cuentas acerca de los procesos y logros de la convivencia democrática a la Asamblea de padres y madres de familia y a los demás integrantes de la comunidad educativa.

## 5.2 Rol del docente - tutor

El docente es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir en la formación integral de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por su cercanía con los estudiantes y padres de familia, el rol que cumple en la resolución de conflictos se fortalece cuando:

- ✓ Promueve que la disciplina escolar se administre de modo compatible con el respeto a la dignidad del niño, niña y adolescente.
- ✓ Respeta las habilidades y diferencias que existen entre los niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Acuerda con los estudiantes normas de convivencia en el aula que faciliten un ambiente agradable, tolerante, respetuoso, facilitador del trabajo educativo y las relaciones sociales.
- ✓ Promueve y facilita la participación estudiantil en Municipios Escolares, Defensorías Escolares, Consejos Estudiantiles, clubes y otros , bajo principios democráticos de organización institucional.
- ✓ Promueve un clima favorable al buen entendimiento y sentido de justicia con los demás colegas, autoridades de la escuela, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Establece canales de información, comunicación y diálogo con los padres de familia para conocer sus demandas e intereses vinculados al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes. Programa horarios de atención a los padres de familia.
- ✓ Respeta las creencias e ideologías de sus colegas, autoridades educativas, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Recoge los aportes y sugerencias de los estudiantes y padres de familia que contribuyan al proceso pedagógico.



- ✓ Promueve entre los estudiantes el desarrollo de habilidades sociales para que aborden satisfactoriamente situaciones de conflictos en su vida diaria.
- ✓ Da respuestas proactivas a las quejas o malestares de los estudiantes y padres de familia, en relación a aspectos académicos o de disciplina.

### 5.3 Rol de los padres y madres de familia

Los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, cumplen un rol importante y valioso en el proceso de generar un clima positivo que permita afrontar satisfactoriamente situaciones de conflicto que se puedan presentar en las instituciones educativas. Esto se da cuando:

- ✓ Conocen y respetan las funciones y competencias de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- ✓ Participan activamente en la Asociación de Padres de Familia (APAFA), comités de aula u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la institución educativa.
- ✓ Promueven el diálogo y acciones pacíficas ante divergencias con las autoridades educativas priorizando el bienestar de sus hijos.
- ✓ Respetan la vida privada de todas las personas y educan a sus hijos en la práctica de valores y respeto a los derechos de los demás.
- ✓ Emiten sus opiniones o aportes a la gestión educativa de la escuela en los espacios y momentos apropiados.
- ✓ Asumen con eficiencia y probidad los cargos y comisiones que se le designe a nivel de la institución educativa o de aula.

### 5.4 Rol de los estudiantes

El estudiante aprende no solo en el aula sino básicamente en la vivencia cotidiana, siendo el centro y destinatario principal de la educación. Con el apoyo y orientación de los docentes puede cumplir un rol preponderante en la resolución de conflictos en la institución educativa . Esto se da cuando:

- ✓ Practica la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica con su compañeros, profesores y comunidad.
- ✓ Participa en experiencias democráticas en el aula y la escuela.
- ✓ Verbaliza o manifiesta claramente intereses y preocupaciones ante los docentes.

- ✓ Contribuye a que las organizaciones estudiantiles se constituyan en espacios para dialogar, escuchar, establecer juicios y acuerdos, tolerar las diferencias y respetarse mutuamente.
- ✓ Respetar los acuerdos tomados en el aula entre los compañeros, siempre que se hagan en el marco del respeto y bienestar de los estudiantes.

### 5.5 Funciones del equipo responsable de la Convivencia Democrática

Cumple un rol fundamental en el desarrollo de la convivencia democrática y por lo tanto, en la resolución de conflictos que se puedan presentar en la institución educativa <sup>19</sup>. Esto se da cuando:

- ✓ Planifica, implementa, ejecuta y evalúa el Plan de Convivencia Democrática con la participación de las organizaciones estudiantiles, el mismo que debe incluir acciones formativas, preventivas y de atención integral.
- ✓ Desarrolla acciones que favorezcan la calidad de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, especialmente la relación docente-estudiante y estudiante-estudiante.
- ✓ Promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de las y los docentes, así como del personal directivo, administrativo y de servicio, que permitan la implementación de acciones para la Convivencia Democrática en la institución educativa.
- ✓ Registra los casos de violencia y acoso entre estudiantes en el libro de Registro de Incidencias de la institución educativa, y consolida la información existente en los anecdotarios de clase de los docentes, a fin de que se tomen las medidas pertinentes y permitan la elaboración de las estadísticas correspondientes.
- ✓ Adopta medidas de protección, contención y corrección, frente a los casos de violencia y acoso entre estudiantes, con coordinación con el Director o la Directora.

### 5.6 Funciones del Consejo Educativo Institucional

- ✓ Contribuye con la supervisión de la implementación del Plan de Convivencia Democrática en la institución educativa, en coordinación con el Director o Directora.
- ✓ Cautela que la aplicación de los procedimientos y medidas correctivas, señaladas en el Reglamento Interno de la institución educativa, se ejecuten en el marco de la Ley N°29719- Ley que promueve la Convivencia sin Violencia en las instituciones educativas.

---

(19) Decreto Supremo N° 010-2012-ED Aprueba el Reglamento de la ley que Promueve la Convivencia sin Violencia en las Instituciones Educativas.

- ✓ Resuelve, en última instancia, de manera concertada, las controversias y conflictos dentro de la institución educativa.

El adecuado cumplimiento de los roles o funciones de cada miembro de la comunidad educativa, favorece la construcción y fortalecimiento de una convivencia escolar armónica. Las actitudes y comportamientos que son parte de los roles señalados, contribuyen a la solución dialogada, pacífica y justa de los conflictos cotidianos en la institución educativa.



# 6

## UNIDAD

**CONOCEMOS MEDIOS ALTERNATIVOS  
Y DESARROLLAMOS CAPACIDADES  
PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

## CONOCEMOS MEDIOS ALTERNATIVOS Y DESARROLLAMOS CAPACIDADES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En este capítulo nos referimos a los medios alternativos y las habilidades necesarias para afrontar constructivamente los conflictos.

### 6.1 Análisis de los elementos del conflicto

Hemos mencionado que para abordar el conflicto es importante entenderlo y comprenderlo en su dinámica. Una manera de hacerlo es a través del análisis.

Para ello presentamos una matriz, mediante la cual podemos identificar los elementos del conflicto de manera conjunta, lo que nos ayudará al análisis del mismo.

Los actores del conflicto	Se refiere a los protagonistas del conflicto, pudiendo ser individuos o grupos.
El problema / el tema	El asunto en disputa y los temas o aspectos sobre los cuales los actores involucrados quieren manifestarse y que están relacionados al conflicto.
El poder	Se identifica si hay simetría o asimetría de poder. ¿Cómo es la relación entre las partes involucradas?
Las posiciones	Se refiere a lo que los involucrados quieren, exigen o demandan.
Los intereses/ las necesidades	Es la razón o justificación de la posición. Es la respuesta a: ¿Por qué demandan o exigen tal cosa? ¿Qué es lo que quieren satisfacer?
Las actitudes	Identifican las emociones, sentimientos y percepciones que tiene cada una de las partes involucradas respecto al conflicto y respecto al otro.
Los comportamientos	Hacen referencia a cómo están actuando las y los actores involucrados o cómo manejan esta situación conflictiva. ¿Qué estilo de resolución usan: controversial o colaborador?

Para analizar los elementos del conflicto mediante la matriz sugerida, presentamos el siguiente ejemplo:

El profesor de Matemática tiene clases de 7:45 a 8:30 a.m., hora en la que debe iniciar su clase el profesor de Inglés. El profesor de Inglés ha pedido al profesor de Matemática que acabe su clase a tiempo, porque varias veces ha tenido que empezar más de 10 minutos tarde. El profesor de Matemática ha manifestado varios motivos que suscitan su retraso pero la situación no ha cambiado, porque considera que la cosa no es “para tanto” y no ve conflicto alguno. El profesor de Inglés se ha quejado ante la directora, quien ha llamado la atención al profesor de Matemática, pero las cosas continúan sin cambiar. El profesor de Inglés está molesto y no está dispuesto a negociar ni un minuto de su tiempo. Ha informado que la próxima vez que llegue a su clase y lo encuentre en el salón, entrará y empezará su clase.



Ahora analicemos el conflicto del ejemplo, según la matriz:

	A	B
<b>Actores</b>	Profesor de Matemática	Profesor de Inglés
<b>Problema / temas</b>	Cumplimiento de horarios.	
<b>Poder</b>	Ambos manejan las mismas cuotas de poder, ambos son docentes. El poder está balanceado.	
<b>Posiciones</b>	“Necesito más tiempo para hacer mi clase”.	“Necesito que te retires a tiempo para realizar mi clase”.
<b>Intereses / necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un buen trabajo.</li> <li>• Estar seguro que los estudiantes no tienen duda sobre el tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un buen trabajo.</li> <li>• Tener la totalidad del tiempo destinado para hacer su clase.</li> <li>• Respeto a su trabajo.</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco preocupado.</li> <li>• Piensa que el otro profesor es un “exagerado”.</li> <li>• Piensa que las matemáticas son más importantes que el inglés y que le deben dar más tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molesto.</li> <li>• Piensa que el profesor de matemáticas es irrespetuoso y que no valora su trabajo.</li> </ul>
<b>Comportamientos</b>	Evasivo.	Competitivo.



En caso de haber más actores involucrados se puede añadir otra columna con la letra C y así sucesivamente.

### **ACTIVIDAD PROPUESTA 7**

Piensa ahora en un conflicto que se da con frecuencia entre los estudiantes y analízalo siguiendo las pautas planteadas en la matriz.

## **6.2 Medios alternativos para prevenir y afrontar los conflictos en la institución educativa**

### **6.2.1 La negociación**

La negociación es común en nuestro diario interactuar, las personas negociamos cotidianamente. Por ejemplo, cuando tomamos un taxi, preguntamos al chofer cuánto nos va a cobrar, y si estamos de acuerdo con la tarifa subiremos, caso contrario probablemente ofreceremos un pago menor al taxista y si está de acuerdo con nuestra propuesta, subiremos al taxi. Esto es una negociación, ambos nos hemos puesto de acuerdo.

Para abordar las situaciones conflictivas en la escuela, estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa apelan a diversos mecanismos, entre ellos la negociación.

La negociación es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones.

En este proceso, no solo se expresan los hechos que desencadenaron el conflicto, también las emociones y sentimientos que la situación genera en los involucrados.

Para que sea posible, las personas o los grupos que están en conflicto deben creer que es viable negociar, estar convencidos que están en condiciones de hacerlo, y que el momento es oportuno.

Una vez acordado esto, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

Paso 1

**Dialogando**

Los involucrados expresarán su punto de vista evitando descalificar a la otra parte y siendo lo más objetivos posible. Señalarán los hechos y se harán preguntas aclaratorias entre sí. Manifestarán sus emociones, percepciones y sentimientos ante el hecho conflictivo. Más que calificar al otro por algo que no les complace, es importante que en esta etapa hablen de sí mismos, de la dificultad que sienten frente a la situación.

## Paso 2

**Identificando el problema y los intereses**

Luego que los involucrados tienen más información y conocen los puntos de vista de una y otra parte, aclararán cuál es el problema en sí, e identificarán los intereses de cada uno y los compartidos.

Un interés común que se puede rescatar es que ambos quieren llegar a un acuerdo y, en consecuencia, preservar la relación. Los intereses comunes a veces no aparecen en forma inmediata. Para identificarlos requeriremos señalar qué necesita cada uno, que se escuchen mutuamente y estén dispuestos a ceder, de ser el caso.

## Paso 3

**Buscando soluciones**

Ambas partes involucradas deben buscar generar empatía con el otro, es decir, tratar de “ponerse en los zapatos del otro” y expresar todas las ideas que se les ocurran para resolver esta situación que los separa, teniendo en cuenta los intereses y necesidades el uno del otro. La creatividad juega un papel muy importante en este momento.

Las posibles soluciones son opciones potenciales para resolver el conflicto.

## Paso 4

**El acuerdo**

Los involucrados evaluarán las ideas mencionadas y construirán en base a ellas una que sea real, viable, beneficiosa para ambos y resuelva la situación conflictiva.

Se sugiere que el acuerdo sea claro, preciso y, de ser posible, se exprese por escrito, señalando quién hace qué, cómo, cuándo y dónde.

La negociación entre los miembros de una comunidad educativa se da entre estudiantes, docentes y administrativos y docentes, grupos de docentes entre sí, entre niveles, entre la escuela y los padres de familia, etc. Para que sea posible la negociación es importante que exista una simetría de poder, de manera que las partes involucradas sientan que participan del proceso en igualdad de condiciones y oportunidades.



Recordemos que es probable que la negociación sea exitosa si,

- a. los involucrados están dispuestos a dialogar entre sí.
- b. ambas partes se necesitan de alguna manera para satisfacer sus intereses.
- c. ambos pueden tomar decisiones.
- d. el tema es negociable (los maltratos o delitos no son negociables pues requieren una sanción, tal es el caso por ejemplo del abuso sexual).
- e. el contexto favorece el acuerdo (el clima institucional, la calidad de la relación entre los miembros de la comunidad educativa, las normas, etc.).

### Ejemplo

*Estando a punto de salir al recreo, Lucho lanza unas tizas por el aire golpeando en la cabeza a su compañero.*

*Pedro reclama a Lucho y le advierte que lo acusará con la profesora. Lucho se encuentra muy asustado porque no pensó que pudiera golpear a alguien y le pide a su compañero que le deje explicarle. Pedro acepta escucharlo.*

*Lucho le dice que estaba jugando con Roberto a que estaba lloviendo, y que las tizas volando por el aire eran como la lluvia. No pensó que le pudiera caer a alguien, no se dio cuenta de que él estuviera cerca. Le dice que lo siente.*

*Pedro escucha con atención a su compañero y luego le expresa su malestar por lo que hizo, a pesar de que lo hizo sin intención. Le dice que le tiene que prometer que no volverá a hacerlo. Lucho acepta de inmediato. Pedro le dice entonces que como él ha reconocido su error y promete tener cuidado, entonces no le contará nada a la profesora.*

### ¿CUÁNDO DEBEMOS NEGOCIAR?

Cuando las partes...

- ✓ tienen voluntad de diálogo y quieren construir la solución a su conflicto.
- ✓ tienen apertura para escucharse mutuamente una a la otra y con respeto, sin necesidad de la presencia de un tercero.
- ✓ tienen confianza en que el proceso les ayudará.
- ✓ participan en igualdad de condiciones y oportunidades.
- ✓ tienen absoluta libertad para actuar sin presiones de ningún tipo.
- ✓ tienen condiciones adecuadas para hacerlo y el momento es el oportuno.

## 6.2.2 La mediación

La mediación, conocida también como la negociación asistida, es una estrategia que favorece respuestas no violentas a los conflictos entre personas, promoviendo el desarrollo de la capacidad de escucha, la tolerancia y la empatía.

La mediación se implementa bajo los mismos principios que la negociación. Cuando dos o más personas involucradas en una situación conflictiva consideran que no pueden resolver su conflicto cara a cara, buscan la ayuda de un tercero, ajeno al conflicto, para que las ayude a encontrar una solución.

En una institución educativa, la mediación es un mecanismo que permite que las personas en conflicto –sean estudiantes, docentes u otros– expongan la situación a un tercero que viene a ser el mediador. Este, a través de la aplicación de técnicas y herramientas, facilita la comunicación entre ellas, ayudándoles a llegar a un acuerdo, respetando su voluntad y autonomía.

En un conflicto entre estudiantes, el tutor o la tutora puede ejercer el rol de mediador. En este caso, buscarán que los estudiantes lleguen a un acuerdo y se esfuercen por preservar la relación entre ellos. En este proceso el mediador no solo explorará los hechos que dieron origen al conflicto, sino también las emociones y sentimientos que cada estudiante tiene respecto al conflicto.

### El perfil del mediador

Las cualidades que debe reunir un mediador para ejercer su labor de manera idónea son:

- ✓ ser neutral e imparcial. No tener interés en favorecer a uno o a otro.
- ✓ inspirar confianza y respeto.
- ✓ ser empático.
- ✓ ser respetuoso y cuidadoso, evitando emitir juicios de valor.
- ✓ actuar bajo criterios de equidad y responsabilidad.

Es importante que los docentes tutores o tutoras se esfuercen por desarrollar los valores, actitudes y conocimientos referidos en el perfil, para que sus estudiantes sientan confianza para recurrir a ellos. De igual manera, el director o la directora que cuenta con un perfil de mediador podrá favorecer un clima de convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.

### Rol del mediador

El rol del mediador es guiar el proceso con la finalidad de que los involucrados en el conflicto construyan la solución de manera conjunta. Los involucrados son los que toman la decisión respecto a qué harán para solucionar su situación.

Entre las funciones del mediador podemos señalar:

- ✓ Generar espacios de diálogo.
- ✓ Facilitar la comunicación entre los actores involucrados.
- ✓ Ayudar a las partes afectadas a que se comuniquen de manera eficaz y eficiente.
- ✓ Ayudar a los involucrados a identificar sus intereses y satisfacerlos.
- ✓ Generar clima de confianza entre las personas o grupos respecto al proceso.
- ✓ Motivar a ambas partes involucradas en el conflicto para llegar a acuerdos.

Para ejercer el rol mediador frente a una situación de conflicto en la institución educativa, se requiere prepararse y desarrollar ciertas habilidades para promover la comunicación eficiente.

Entre estas habilidades podemos señalar las siguientes:

- ✓ Manejar técnicas de comunicación.
- ✓ Ser capaz de identificar los intereses y necesidades de los involucrados.
- ✓ Ser organizado: ser capaz de estructurar el proceso de mediación.
- ✓ Tener capacidad de síntesis.
- ✓ Ser creativo.

La meta del mediador es ayudar a las personas o los grupos en conflicto a encontrar una solución: no juzga, no castiga, no da la solución al conflicto; solo genera el espacio para el diálogo.

## Pasos de la mediación

Para el proceso de mediación se requiere realizar los siguientes pasos:

### Paso 1

#### La evaluación

Esta es una etapa previa a la mediación propiamente dicha. Se realiza después de estar instalados cómodamente en un espacio adecuado, libre de interrupciones y ruidos.

En este momento, el mediador recoge información de ambas partes por separado e identifica si el problema puede ser mediado, si ellos tienen real ánimo de dialogar o si se requiere una intervención especial, por lo complejo o serio del asunto. También se explica a los actores involucrados en qué consiste el proceso, cuál es el rol que asumirá el mediador y que todo lo que se diga quedará entre ellos.

### Paso 2

#### Pautando el proceso

Esta etapa busca que los involucrados confíen en el proceso y sientan que el mediador los va a ayudar a resolver su conflicto.

Los involucrados se presentan y luego el mediador señala las reglas que deberán ser aceptadas por ellos y respetadas a lo largo de la mediación.

Las reglas a seguir son:

- ✓ Estar dispuestos a resolver el conflicto y llegar a una solución.
- ✓ Escuchar con atención.
- ✓ No interrumpir cuando el otro tenga el uso de la palabra.
- ✓ Respetar al otro. No insultarse ni agredirse.
- ✓ Decir la verdad, no inventar o mentir sobre los hechos.
- ✓ Comprometerse a respetar el acuerdo al cual lleguen y cumplirlo, en caso contrario señalar las consecuencias de su incumplimiento.
- ✓ Comprometerse a asistir a todas las sesiones de ser el caso.<sup>20</sup>

(20) La mediación puede en algunas oportunidades requerir varias reuniones.



Cabe señalar que los involucrados pueden, de manera conjunta, añadir otra regla si lo estiman oportuno y conveniente.

### Paso 3

#### **Dialogando**

Esta etapa permite que los actores manifiesten la versión de los hechos desde su punto de vista, se escuchen uno al otro y expresen las emociones y sentimientos que tienen, enfrentando esta situación. Busca educar a los involucrados pidiéndoles que se expresen en primera persona, es decir que digan su punto de vista. "Yo me siento...", "Yo creo que...", "Yo deseo..."

Asimismo, favorece la identificación de intereses, necesidades, actitudes de los involucrados en el conflicto<sup>21</sup> y la aplicación de algunas técnicas y herramientas de comunicación, como la escucha activa, el parafraseo, las preguntas y el replanteo.<sup>22</sup>

### Paso 4

#### **Identificando el problema**

Luego que se ha recogido suficiente información sobre el conflicto, el mediador debe identificar en qué consiste el problema, de qué se trata el conflicto, así como definir cuáles son los temas más importantes sobre los cuales los actores quieren pronunciarse. Es importante que el mediador tome en cuenta los intereses de ambas partes.

En esta etapa es muy importante que los involucrados estén de acuerdo sobre los temas que van a abordar durante la mediación.

Se sugiere hacer una lista de los temas y ponerlos en un lugar visible (pizarra, papelotes, cartulina, etc.) a fin de que los involucrados puedan verlos. Asimismo, se recomienda al mediador iniciar explorando los temas donde considere que las partes involucradas tienen mayor probabilidad de llegar a un acuerdo, esto los motivará a seguir trabajando y a confiar en el proceso.

### Paso 5

#### **Buscando soluciones**

Luego de haber escuchado las versiones de cada uno de los involucrados en el conflicto, haber identificado el problema y conocido los temas que se quieren tratar durante la mediación, se motiva a las partes para que expresen todas las ideas que consideren adecuadas para resolver cada problema identificado. Esto se realiza tema por tema.

---

(21) Ver el punto 6.1: "Análisis de los elementos del conflicto".

(22) Ver punto 6.3.2: "La comunicación en el origen y resolución de conflictos".

Durante esta etapa se aplica una técnica denominada “Lluvia de ideas”. El mediador debe señalar que todas las ideas son bienvenidas, que no serán evaluadas en ese momento y que pueden sentirse en total confianza de manifestarlas. Se anotan las ideas mencionadas en un lugar visible.

#### Paso 6

#### **El acuerdo**

Una vez que el mediador tenga una lista de posibles soluciones, los involucrados empezarán a aceptarlas o rechazarlas.

Luego, se evaluarán las soluciones aceptadas por ambas partes, señalando las ventajas o desventajas que puedan tener. Sobre estas posibles soluciones los involucrados construyen un acuerdo final, que puede ser total o parcial.

El acuerdo al que arriben los involucrados debe tener ciertas características:

- ✓ Ser expresado por escrito.
- ✓ Ser claro y sencillo.
- ✓ Ser real y concreto.
- ✓ Ser total o parcial.
- ✓ Ser aceptado por ambos involucrados.
- ✓ Ser ejecutable.

El mediador debe asegurarse que las partes involucradas conozcan los alcances del acuerdo al que están arribando, así como la magnitud de los compromisos que están asumiendo. Este acuerdo debe plasmarse en un documento, que puede ser un cuadernillo, un acta, etc.

Asimismo, se sugiere que sean los estudiantes involucrados en el proceso, quienes conversen con sus compañeros de aula sobre esta experiencia, lo que evitará rumores, chismes o malos entendidos, y animará a los demás a que busquen ayuda para resolver mejor sus conflictos en oportunidades futuras.

Presentamos a continuación un ejemplo de mediación.

### Paso 1

#### **La evaluación**

El tutor o tutora evalúa la situación de conflicto y llega a la conclusión que puede mediarse con su ayuda.

### Paso 2

#### **Pautando el proceso**

El mediador –en este caso tutor o tutora– respetuosamente plantea:

Mi interés es ayudarles a que puedan encontrar la solución al problema que ahora tienen. Tal como conversé antes con cada una de ustedes, les ofrezco mi apoyo para que resuelvan este conflicto.

Ustedes ya se conocen, tú eres Paty y tú eres Rosmery (mientras dice eso el tutor(a) debe mirar a cada una de las estudiantes). Trataré de apoyarlas, procurando de que ustedes mismas puedan dialogar para resolver mejor esta situación. Este proceso es confidencial, es decir, que ninguna tiene que comentar lo que aquí conversemos. No voy a ponerme a favor de una o de otra. Ambas tendrán oportunidad de expresar sus puntos de vista, luego identificaremos los temas importantes sobre los cuales quieren conversar para entenderse, buscaremos posibles soluciones y al final trataremos de construir una solución al conflicto.

Si observo que las cosas no van bien dialogando juntos, entonces les pediré conversar con cada una por separado. Si no basta con esta reunión, nos volveremos a reunir para seguir conversando.

Antes de empezar, para que las cosas salgan bien, es necesario señalar algunas reglas o normas que debemos tener en cuenta en estas reuniones:

1. Estar dispuestas a resolver el conflicto y llegar a una solución.
2. Escuchar con atención, lo que implica no interrumpir cuando la otra esté hablando y respetar su turno.
3. Respetar a la otra persona. No insultarse ni agredirse.
4. Decir la verdad, no inventar o mentir sobre lo que ha sucedido.
5. Comprometerse a respetar el acuerdo al que lleguen, y cumplirlo.
6. Comprometerse a asistir a todas las reuniones que fueran necesarias.

¿Están de acuerdo con las reglas señaladas? (Se espera respuesta de los involucrados).

Si desean añadir alguna regla, pueden hacerlo (si hubiera alguna regla que no se entiende, se les explica el sentido que tiene y su importancia).

El relato por norma general lo inicia quien pidió la mediación; sin embargo, si la otra persona está muy inquieta y desea hablar, es conveniente permitirle que lo haga primero. Otra posibilidad es que ellos decidan quién comienza el relato.

### Paso 3

#### **Dialogando: Dime, ¿qué sucedió?**

El tutor o la tutora toma nota de lo más importante de la conversación, asiente con la cabeza y luego pregunta por ejemplo: "¿Cómo te hace sentir eso?"

Al final pregunta si tiene algo más que añadir.

Hará lo mismo con la otra parte, dedicándole el mismo tiempo que le dio a la primera. Se sugiere no más de cinco minutos.

### Paso 4

#### **Identificando el problema: "Tú mencionaste que..."**

En este paso se parafrasea lo que una parte ha dicho para demostrar que se ha entendido correctamente cómo sucedieron los hechos. Se formulan otras preguntas para aclarar dudas y se hace lo mismo con la otra parte.

Cada vez que se reciba información importante se parafrasea y además utilizará todas las herramientas de comunicación: escucha activa, preguntas, reenmarcación y mensajes en primera persona, hasta identificar el problema o los temas sobre los cuales los involucrados quieren pronunciarse.<sup>23</sup>

Para identificar intereses se puede preguntar algo como: ¿Por qué quieres...? ¿Para qué lo quieres...? ¿Qué consigues con...?

También es importante preguntar qué creen que puede pasar si no llegan a un acuerdo. ¿Les conviene tratar de seguir intentando llegar a un acuerdo?

Cuando el docente tutor tiene suficiente información y ha identificado el problema o los temas, es conveniente listarlos en una pizarra o papelote donde los involucrados puedan verlos.

(23) Ver punto 6.3.2: La comunicación en el origen y resolución de conflictos.

## Paso 5

### Buscando soluciones

En esta etapa los estudiantes se ponen de acuerdo en los temas que quieren abordar. El tutor(a) les pide hacer una "Lluvia de ideas", a partir de la cual, tema por tema, hacen un listado de posibles soluciones.

- ✓ ¿Cómo piensas que puede resolverse tal tema?
- ✓ ¿Qué te gustaría que pasara?

Luego se pide a los(as) estudiantes que señalen las posibles soluciones que pueden empezar a analizar. Una vez hecha la lista se evalúan.

- ✓ ¿Cuáles son las ventajas de esta posible solución y cuáles las desventajas?
- ✓ ¿Cómo mejorarías esta propuesta? ¿Qué cambiarías de esta propuesta?
- ✓ ¿Qué pasa si no se llega a un acuerdo?
- ✓ ¿Qué es lo peor que puede pasar ahora?
- ✓ ¿Qué es lo mejor que puede pasar?

Es importante que el tutor(a), explore la relación entre las partes involucradas:

- ✓ ¿Cómo crees que será tu relación de ahora en adelante?
- ✓ ¿Cómo crees que pueda mejorar tu relación?

## Paso 6

### El acuerdo

Luego de que hayan evaluado las posibles soluciones y llegado a alguna que satisfaga a ambas, las estudiantes estarán en condiciones de concretar su acuerdo. El tutor debe estar seguro de que ambas han expresado su voluntad y conocen el alcance de sus compromisos.

- ✓ ¿Tenemos una solución entonces?
- ✓ ¿Podemos firmar el acuerdo?

Una vez terminado exitosamente el proceso de mediación, sugerimos felicitar a los estudiantes por el trabajo realizado y motivarlos a cumplir con el acuerdo al que hayan llegado.

### ¿Cuándo se debe mediar?

Cuando las partes tienen:

- ✓ Voluntad de diálogo y quieren participar activamente en la construcción del acuerdo al que arriben.
- ✓ Apertura para escucharse mutuamente y con respeto.
- ✓ Dificultades para dialogar y se resisten a enfrentarse cara a cara.
- ✓ Necesidad de la presencia de una tercera persona que los oriente en el proceso de diálogo y balance de poder para que ninguno se imponga sobre el otro, y ambos puedan sentirse escuchados y atendidos en sus demandas y necesidades.

### 6.2.3 La construcción de consenso

Ciertos conflictos pueden afectar a muchos o a todos los miembros de un grupo en las instituciones educativas. En esos casos la construcción de consenso permite recoger los aportes de todos los integrantes y buscar la satisfacción de la mayor cantidad de intereses posibles, en aras de un interés común.

Koch y Deeker (1993) señalan que la construcción de consenso da por resultado un acuerdo que todos pueden suscribir, aunque la solución puede no gustarles por igual a todos.<sup>24</sup>

El consenso no significa unanimidad, sino que es un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de los actores. Se logra el consenso en el momento que todos han logrado acuerdos, como resultado del esfuerzo para satisfacer los intereses comunes.<sup>25</sup>

A través de este mecanismo, que sirve de modelo para la toma de decisiones, se recoge mucha información y se explora mayor cantidad de opciones.

Este proceso se ejecuta con la ayuda de un facilitador de consenso, quien se encarga de diseñar e implementar una estrategia que permita una comunicación fluida entre todos los participantes del grupo. Para ello emplea una serie de técnicas similares a las utilizadas en la negociación y mediación. Procura organizar el grupo, planificar el trabajo que ejecutarán, motivar la participación de todos los presentes en la reunión, generar un clima adecuado y llegar a acuerdos.

El facilitador debe articular los diferentes puntos de vista señalados por el grupo para identificar tanto los que son comunes así como los divergentes.

(24) Tomado de Girard y Koch: Manual para educadores. Resolución de conflictos en las escuelas, 1997.

(25) Lawrence Susskind, Sarah McKeenan & Jennifer Thomas-Larmer. The Consensus building Handbook, CBI, Sage Publications, 1999.



Por su complejidad, este mecanismo requiere la presencia de un facilitador preparado, que apoye la construcción de los acuerdos. En una institución educativa en la cual conviven múltiples actores, algunas veces pueden producirse conflictos complejos que requieren un abordaje distinto. Es en este escenario donde la construcción de consenso puede ser el mecanismo adecuado a ser implementado.

### Ejemplo

Imaginemos el caso de una institución educativa con los vidrios rotos, algunas estructuras a punto de colapsar y los baños en mal estado. La institución educativa no demuestra estar en condiciones seguras para recibir a los estudiantes en sus aulas. El director ha tomado ciertas medidas, entre ellas armar un toldo en medio del patio, poner sillas y pizarras para que los estudiantes reciban ahí sus clases.

Las autoridades de la institución educativa señalaron que esta situación duraría dos meses, sin embargo han pasado tres y aún los estudiantes no pueden utilizar sus aulas ni tener acceso a baños adecuados.

Los padres de familia, mortificados con esta situación, exigen que sus hijos estudien en aulas adecuadas y seguras. Han amenazado con tomar el local si no resuelven pronto el problema.

Los estudiantes están furiosos porque no pueden utilizar los baños malogrados, no escuchan bien la clase porque todos los estudiantes están en medio del patio al aire libre y no pueden usar el patio porque ahí reciben clases.

Los docentes se sienten frustrados porque sus estudiantes se distraen, no prestan atención, la voz se les pierde trabajando al aire libre a tal punto que deben gritar. Han amenazado con no continuar trabajando si siguen estas condiciones.

El director está temeroso y preocupado ante tantas amenazas. Ha realizado gestiones ante la UGEL y el MINEDU pero le han informado que debe esperar.

¿Qué puede hacer la comunidad educativa ante esta situación?

Ante una situación así, la construcción de consenso sería un buen espacio para generar acuerdos para viabilizar una solución. Este espacio serviría para que el director informe a los miembros de la comunidad educativa sobre las gestiones ante la UGEL y el MINEDU, y la posibilidad de obtener fondos para realizar los arreglos en la institución educativa.

Los padres podrían señalar sus preocupaciones al igual que los estudiantes. Entre todos tendrían mayores probabilidades de generar opciones para satisfacer la mayor parte de intereses y un gran interés común, en este caso, condiciones adecuadas para el aprendizaje.

Podrían elaborar, con la ayuda del facilitador o facilitadora (el coordinador de tutoría o un tutor), una lista de posibles soluciones, evaluarlas y elegir una que satisfaga los intereses, sino de todos, de la mayoría.

Perfil del facilitador de consenso:

- ✓ Es neutral e imparcial.
- ✓ Promueve un clima de confianza, respeto y colaboración.
- ✓ Promueve la igualdad de condiciones y el equilibrio del poder mediante estrategias que permitan que los involucrados dispongan del mismo tiempo para expresarse, manejen la misma información y tengan un espacio para expresarse con confianza.

Es necesario tomar en cuenta que el consenso en la resolución pacífica de conflictos, implica no solo buscar un interés común, y acuerdo de la mayoría, si no que es necesario hacerlo en un contexto de respeto a los derechos.

### **¿Cuándo se puede promover la construcción de consenso?**

Cuando:

- ✓ La situación involucra varias partes.
- ✓ La situación es compleja y requiere diversas estrategias de intervención.
- ✓ Las partes requieren la presencia de un facilitador que los oriente en el proceso, con la finalidad de lograr un acuerdo.

Se produce un consenso cuando los acuerdos a los que se arriban han recogido diversos intereses y necesidades.

Finalmente, encontramos que en las instituciones educativas se suelen usar mecanismos de arbitraje frente a situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las cuales se deja en manos de una tercera persona la solución de un conflicto. Este hecho suele producirse en situaciones en que las personas involucradas no tienen interés en resolverlo por sí mismas o no están en condiciones de hacerlo, por lo que designan a un tercero para que lo resuelva.

En estos casos lo ideal es que la persona que actúe como árbitro tenga experiencia y criterio suficientes para plantear una solución que sea buena para las partes involucradas. Una exigencia básica para quien actúa como árbitro es que lo haga asegurando el respeto a los derechos de los estudiantes y de acuerdo al reglamento de la institución educativa y a las normas de convivencia.

### 6.3 Habilidades para responder a los conflictos sin violencia

Además de las técnicas que hemos revisado, es necesario desarrollar habilidades que favorezcan la resolución pacífica de los conflictos, tanto para las relaciones que se establecen en el contexto escolar como en la vida cotidiana. Entre estas habilidades destacamos la creatividad, la comunicación eficaz y asertiva, y la expresión adecuada de emociones.

#### 6.3.1 Promoción de respuestas creativas y no violentas frente a los conflictos

Se ha señalado que desde la perspectiva del abordaje de la resolución de conflictos es importante identificar los intereses, necesidades, actitudes y comportamientos de los actores involucrados, para que en base a estos se generen posibles soluciones satisfactorias para ambas partes. Esta tarea no es sencilla, además de la disposición al diálogo entre los involucrados, requiere también la capacidad de trabajar de manera cooperativa, de escucharse uno al otro, de ser empáticos y asertivos.

Estas posibles soluciones a la situación conflictiva tienen dos características muy importantes: la creatividad y la no violencia.

La **creatividad** implica generar nuevas ideas, conceptos y arribar a acciones que llevan a producir soluciones originales.

La resolución de conflictos implica buscar nuevas y diversas formas para resolver las situaciones usualmente resueltas de una manera convencional o común.

La “Lluvia de ideas” es una técnica muy utilizada en la resolución de conflictos, que permite y promueve que los participantes sean creativos. Esta técnica se basa en la generación de ideas aleatorias, para que las personas que enfrentan una situación conflictiva puedan lanzar todo tipo de pensamientos que consideren oportunos y adecuados para resolver su problema.

Esta habilidad para crear ideas y soluciones a los conflictos debe estar asociada a una práctica de no violencia, utilizando la capacidad que tenemos las personas para transformar situaciones destructivas en constructivas. Este poder transformador implica que quien lo ejerza debe estar dispuesto a:

- a) Rechazar la violencia como medio para resolver situaciones conflictivas.
- b) Promover salidas constructivas.
- c) Asumir el compromiso de no ser violento.

La **no violencia** es activa e implica respetar a los demás y estar constantemente en la búsqueda de la justicia. Ejercer y promover soluciones no violentas no es complacencia o martirio, por el contrario involucra la experimentación de una transformación que luego repercute en los demás, promoviendo respuestas que beneficien a las partes involucradas en una situación de conflicto.

La no violencia implica un proceso creativo que permite que los actores involucrados en un conflicto satisfagan sus intereses y necesidades, trabajen cooperativamente y con compromiso para construir una solución a su conflicto.

### 6.3.2 La comunicación en el origen y resolución de conflictos

La comunicación es un elemento esencial en la resolución de conflictos. Por el contrario, una mala comunicación obstruye este proceso e incluso puede ser una causa del mismo.

Dentro del proceso comunicativo, dos aspectos fundamentales para resolver un conflicto son:

- ✓ la claridad con la que se comunica el mensaje,
- ✓ la disposición para escuchar al otro.

Cuando el mensaje no se transmite adecuadamente, suele ocurrir que una de las personas malinterpreta lo que la otra persona ha dicho y reacciona defendiéndose ante lo que ha considerado una ofensa. También hay que tomar en cuenta que los mensajes se transmiten desde diversos códigos: una palabra, un gesto, una lágrima, una mirada, una actitud corporal, etc.

La disposición para escuchar al otro implica comprender el mensaje, en función de lo que se quiere decir y no en función de lo que personalmente se quiere escuchar. Esto requiere utilizar todos nuestros sentidos para interpretar bien.

Entendiendo que la comunicación es un proceso circular en la que participan como mínimo dos personas, el emisor que envía un mensaje que es decodificado por el receptor, que a su vez emite una respuesta en reacción al mensaje,



Torrego (2005) señala los errores más frecuentes que se suelen cometer en este acto comunicativo, los mismos que son:

- ✓ El emisor o emisora no tiene claro en su interior lo que quiere expresar.
- ✓ El emisor o emisora elige un código equivocado.
- ✓ El emisor o emisora utiliza mal el código.
- ✓ El receptor o receptora decodifica mal el mensaje.
- ✓ El receptor o receptora presupone elementos que el emisor no ha dicho.

Además, es importante tomar en cuenta que existen barreras que no favorecen la comunicación. Entre ellas podemos mencionar:

- ✓ Mandar: "Debes hacer tal cosa...".
- ✓ Amenazar: "Si no haces esto, entonces yo...".
- ✓ Juzgar: "¿Cómo se te ocurre hacer algo como eso?".
- ✓ Opinar: "No me parece una buena idea, yo haría tal cosa".
- ✓ Insultar: "¡Qué bruto! Viniendo de ti no me sorprende".
- ✓ Ironizar: "¡Sí, claro! Ahora resulta que soy el malo de la película, ¿no?".

Para lograr una comunicación eficiente, podemos apelar a algunas técnicas, entre las que se encuentran:

- a) la escucha activa,
- b) la paráfrasis,
- c) las preguntas,
- d) el replanteo,
- e) el "mensaje yo"

Desarrollemos cada una de ellas:

a) La escucha activa

Implica tener disposición física y mental para escuchar, entender y comprender lo que el emisor del mensaje está diciendo. Involucra dos acciones: atender al emisor y demostrar que se le ha entendido a través de la paráfrasis.

Para escuchar activamente es importante:

- ✓ Evitar las barreras de la comunicación.
- ✓ Evitar distracciones y concentrarse en el emisor.
- ✓ Evitar los prejuicios.
- ✓ Focalizarse en el tema.
- ✓ Involucrarse, formulando y respondiendo activamente las preguntas.
- ✓ Prestar atención al lenguaje no verbal.
- ✓ Ser empáticos, capaces de “ponernos en los zapatos del otro”.

Se evidencia que hemos escuchado activamente al emisor a través de la paráfrasis.

#### b) La paráfrasis

Es el resumen de la información más importante que nos ha señalado el emisor. Implica sintetizar con nuestras palabras los hechos y sentimientos que el emisor expresa.

¿Cómo sabemos si hemos hecho una buena paráfrasis?

Cuando el emisor nos señala “Sí, efectivamente, eso es lo que quise decir”.

¿Para que sirve la paráfrasis?

- ✓ Para identificar y repetir la información importante del emisor con otras palabras.
- ✓ Para asegurarse que lo que se ha escuchado es lo que el emisor quiso decir.

#### Ejemplo

*Un estudiante nos dice: “Yo estaba sentado tranquilo en mi carpeta, cuando de pronto Nicolás tomó mi libro sin pedírmelo prestado y cuando le pedí que me lo devolviera me gritó que yo era un egoísta, mal amigo y lanzó mi libro al piso”.*

*Parafraseamos.*

*Entiendo que... “Estás sorprendido por la actitud de Nicolás y te gustaría que te pidiera las cosas antes de tomarlas”.*

*El estudiante nos contesta: “Sí, así es”.*

*Nótese que no estamos diciendo: “Nicolás te ha gritado egoísta y mal amigo”; solo tratamos de rescatar el hecho y los sentimientos que la situación ha generado en el estudiante, utilizando un lenguaje neutral y no controversial.*



### c) Las preguntas

Esta técnica permite identificar intereses y necesidades, explorar sentimientos, puntos de vista de los involucrados, ideas y otros temas útiles para hallar la solución al conflicto.

Las preguntas se clasifican en dos tipos:

- Preguntas abiertas

Son las que permiten recoger la mayor cantidad de información; identificar intereses, necesidades y aspiraciones de los actores involucrados; aclarar detalles, despejar dudas; detectar percepciones, sentimientos y emociones que no permiten que la comunicación fluya y que deben ser abordados; identificar puntos comunes sobre los cuales trabajar entre los involucrados en el conflicto.

#### Ejemplo

- ✓ *¿Qué opinas sobre lo que ha manifestado tu compañero?*
- ✓ *¿Qué piensas de esto?*
- ✓ *¿Cómo te sientes ante esta situación?*
- ✓ *¿Qué va a suceder si no llegan a un acuerdo?*

- Preguntas cerradas

Son aquellas preguntas con respuestas de sí o no. Nos permite aclarar hechos y avanzar en la toma de decisiones.

#### Ejemplo

- ✓ *¿Te gustaría continuar con la negociación?*
- ✓ *¿Estás de acuerdo con lo que expresó tu compañero?*
- ✓ *¿Estuviste acompañado por Beto cuando sucedieron los hechos?*

### d) El replanteo

Esta técnica consiste en canalizar la energía negativa de una frase y convertirla en una positiva que promueva la comunicación eficiente y fluida.

Las frases que se deben replantear son las negativas: ataques personales, insultos, posiciones rígidas, generalizaciones y todo aquello que entrampe la comunicación eficiente.

Al usar esta técnica neutralizamos el mensaje y evitamos que la situación conflictiva escale, promoviendo la fluidez de la comunicación, utilizando un lenguaje neutral y aceptable.

A través del replanteo se logra, entre otros:

- Especificar las generalizaciones

### Ejemplos

*En vez de decir "Siempre estás en las nubes", se puede mencionar algo como: "Te noto algo ausente".*

*Miguel le dice a Maribel: "Eres una egoísta, siempre tenemos que hacer lo que tú quieres". El tutor, replantea: "Maribel, a Miguel también le gustaría poder decidir qué van a hacer".*

*En lugar de decir: "Ese profesor siempre se demora y reclama cuando tiene que entregar notas", se podría decir: "Parece que, por alguna razón, al profesor le resulta difícil hacer el procesamiento de notas".*

- Neutralizar los ataques verbales

### Ejemplos

*En vez de decir: "Juan José es un tramposo y nunca juega limpio", se puede decir: "Me preocupa que Juan José obvie algunas reglas".*

*Un docente le dice a otro: "Eres un tardón; por tu culpa no puedo terminar la clase que tengo prevista". En cambio, se podría decir: "Me preocupa no poder empezar con tiempo mi clase".*

- Personalizar el mensaje

### Ejemplo

*En vez de decir: "Nadie quiere que César juegue en el equipo", se puede decir: "Sebastián, Lucho y yo, queremos que otros compañeros participen en el equipo".*

## e) El mensaje "YO"

Esta técnica implica hablar en primera persona, describiendo nuestras percepciones, necesidades, intereses o aspiraciones y los sentimientos que generan en nosotros la conducta del otro.

Los mensajes en primera persona:

- ✓ Se focalizan en uno mismo.
- ✓ Describe el comportamiento que me afecta y cómo me afecta.
- ✓ Son específicos.
- ✓ No afectan la autoestima del otro.

Estos mensajes expresan lo que uno siente, qué conducta ha generado este sentimiento y qué nos gustaría que otros hicieran diferente. Además, viene acompañado de un tono de voz cortés, dicho con un lenguaje claro y tener contacto visual hacia quien estamos dirigiendo el mensaje.

### Ejemplo

*Un estudiante dice a su compañera: "¡Cuatro ojos! ¡Cuatro ojos!". Ella puede contestar: "Cuándo no, el payaso de la clase molestando a la gente". Esta respuesta es general, en segunda persona, es ofensiva y afecta la autoestima del estudiante.*

*Por contraste un mensaje en primera persona sería: "Me siento enojada cuando te burlas de mis lentes y me gustaría que no lo volvieras a hacer".*

*Los docentes pueden favorecer este tipo de respuestas, haciendo que cuando se presente una situación de este tipo, el estudiante se esfuerce en ponerse en el lugar del otro: "Cuando dices eso, ¿cómo crees tú que ella se siente?"*

### 6.3.3 La asertividad como alternativa a los conflictos

Ante un conflicto podemos asumir diversos roles: pasivo, agresivo o asertivo. A continuación describimos brevemente los tres roles, destacando que la opción deseable es el rol asertivo.

- El rol pasivo:
  - Implica evitar lo que quiero hacer por:
    - ✓ Temor a las consecuencias.
    - ✓ No creer que tengo derechos propios.
    - ✓ Desconocer como expresar mis derechos.
    - ✓ Creer que los derechos de los demás son más importantes que los míos.

- Rol agresivo

Es hacer y expresar lo que pienso, siento y quiero, sin respetar el derecho de los demás.

- Rol asertivo

Involucra decir y hacer lo que pienso, siento, quiero y opino

- ✓ de manera sincera y voluntaria, sin amenazas ni coacción.
- ✓ respetando los derechos de las personas.

#### Ejemplos de respuesta en los tres roles:

*Un estudiante se acerca a la Dirección a pedir permiso para ir a su casa, porque se siente enfermo. Al entrar, interrumpe una reunión que tiene el director con personal del Ministerio de Educación que ha ido a supervisar. El director, un poco incómodo, puede reaccionar de manera:*

*Pasiva: aceptando lo que le dice el estudiante, sin hacer preguntas y continuar atendiendo a los visitantes.*

*Agresiva: interrogando de mala manera al estudiante, dudando que realmente esté enfermo, señalándole que tiene "asuntos más importantes" que atender.*

*Asertiva: Disculpándose con los visitantes y atendiendo al estudiante, indicándole que vaya a enfermería y que luego alguien lo acompañe a su casa.*

La asertividad, es la destreza que permite expresar sentimientos, opiniones y puntos de vista, en general; sin herir a los demás, manifestando respeto por el otro, evitando emitir juicios u opiniones que descalifiquen y sin hacer críticas destructivas.

El Diccionario de la Lengua Española señala que la palabra 'asertivo' viene del latín 'asertivus' y significa comunicación o declaración afirmativa. Es una forma de comunicación que busca ser directa, clara y transparente.

La asertividad es igualmente "la conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad; expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer derechos personales, sin negar los derechos de los otros"<sup>26</sup>

Una actitud asertiva nos permite convivir e interactuar de manera cooperativa y no violenta, en un clima de respeto y tolerancia.

(26) Alberti, R.E. y Emmons, M.L. (1978).

### 6.3.4 La expresión de emociones

El *Diccionario de la Lengua Española* define 'emoción', como "la alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática". Las emociones son una parte esencial de la naturaleza humana (Steiner, 1997).

Una situación de conflicto puede hacernos sentir emociones más o menos intensas, según el impacto que la situación tiene en nosotros. En esos casos, la expresión de nuestras emociones genera emociones en el otro; por ello, es muy importante tratar de reconocerlas y comprenderlas.

#### **ACTIVIDAD PROPUESTA 8**

Presentamos dos casos a modo de ejemplos.

Caso 1.

En una clase de 3er. grado, la tutora pide a los niños que hagan un dibujo sobre una lectura realizada.

Una de las niñas (María), se acerca a Gustavo. Le enseña su dibujo y le pide que él le enseñe el suyo. María se ríe del dibujo de Gustavo y le dice: "Esa cabeza parece una papaya". Gustavo mira su dibujo y se ríe también, diciendo: "Ay, sí, me ha salido muy grande".

Caso 2.

En otra clase de 3er. grado, encontramos a Esteban, un estudiante nuevo. No es muy diestro para dibujar. En su colegio anterior siempre le exigían que lo vuelva a hacer y los demás niños se burlaban de él.

Rosa, se acerca a Esteban y le dice: "Qué chistoso te ha salido". Esteban la mira con cólera y tira el dibujo de Rosa al piso, gritándole: "¿A ti, qué te importa? No te metas con mi dibujo, el tuyo está horrible".

1. ¿Qué podemos decir de las emociones expresadas por Gustavo y por Esteban?  
¿Reaccionaron igual?
2. ¿Qué consecuencias pueden tener cada una de las formas de reacción? ¿Qué creen que hará María? ¿Qué creen que hará Rosa?
3. ¿Qué podemos decir de la relación entre emociones y conflictos?

Reconocer las emociones propias y las del otro favorece su manejo adecuado. Este reconocimiento mutuo permite trabajar sobre posibles soluciones al conflicto. Por ello es importante que los estudiantes desarrollen habilidades para:

- ✓ El reconocimiento de las emociones propias y ajenas.
- ✓ La capacidad para expresar las emociones de manera asertiva, evitando lastimar al otro.
- ✓ La capacidad de empatía para comprender las emociones del otro.
- ✓ La creatividad para proponer alternativas y llegar a acuerdos.

Una técnica adecuada para expresar las emociones son los “Mensajes yo” (ver punto (e) de las técnicas de comunicación eficaz).

En ocasiones los conflictos generan emociones intensas como la ira o el resentimiento. Cuando uno de los protagonistas del conflicto necesita expresar una descarga emocional, se sugiere no reaccionar ante ello, sino permitir la descarga, para luego abordar el conflicto de manera más libre.

En este caso es importante que solo una persona por vez se exprese, posibilitando la escucha hacia el otro y evitando que la respuesta agrave el conflicto.

Mare y Mare (1976) hablan de la “expresión responsable” y la “aceptación bien dispuesta”. La expresión responsable se refiere a expresar verbalmente y hace propia la emoción sin atacar al otro. La aceptación bien dispuesta significa reconocer los sentimientos de la otra persona, medir su intensidad e invitar al otro a buscar soluciones juntos.

A continuación, otro ejemplo.

#### **Ejemplo:**

*Una profesora se está separando de su esposo, y desearía tener más tiempo para atender los trámites y descansar, porque se siente estresada, hecho conocido por sus colegas. El director le pide que se quede ese día, porque un grupo de estudiantes va a ensayar para el concurso de teatro y alguien debe supervisarlos. La profesora en un primer instante desea gritarle al director y acusarlo de explotador e incomprensivo, pero se contiene y expresa sus sentimientos con serenidad:*

*“Como es de conocimiento de todos en la institución, actualmente, estoy atravesando por una situación personal difícil y me siento muy estresada. Por eso, cuando usted me pide que dé más tiempo del que me corresponde, siento que no le preocupa mi situación. Le agradecería mucho que me comprenda y me permita retirarme a mi hogar. Me comprometo a que, una vez que esta situación culmine, lo compensaré apoyando, proactivamente, en lo que requiera mi presencia, como agradecimiento a su comprensión”.*

**ACTIVIDAD PROPUESTA 9**

Tómate unos minutos para pensar en una experiencia interpersonal reciente y significativa, en la que un conflicto te haya hecho sentir gran enojo.

Reflexiona:<sup>27</sup>

- ¿De qué modo expresaste tu enojo?
- ¿Le diste a conocer a la otra persona que estabas enojado o enojada y por qué, o solamente reaccionaste para descargar tu molestia?
- ¿Le diste a entender de qué forma podrían resolver el conflicto?
- ¿Intentaste alguna forma de “castigarla” por lo que sucedió? (Por ejemplo, no hablarle, boicotear su trabajo, ignorarlo en actividades, etcétera).
- Trataste de “ponerte en los zapatos” de la otra persona. ¿Cómo crees que se sentía?, ¿cómo crees que le afectó tu reacción?

---

(27) Adaptado de Levy, N. (2001).



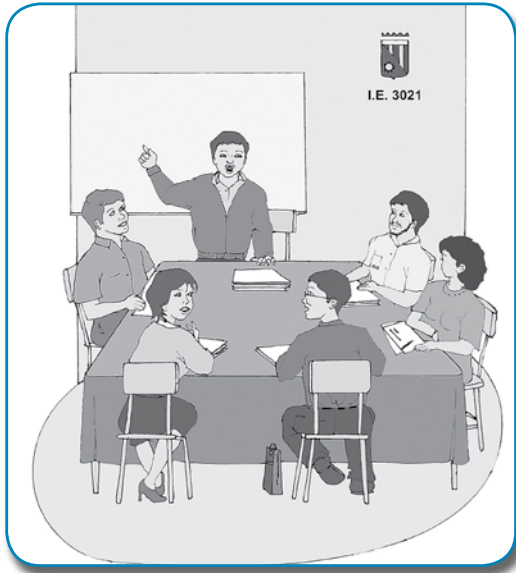


7

UNIDAD

**NOS PREPARAMOS PARA EL TRABAJO  
CON NUESTROS ESTUDIANTES**

## NOS PREPARAMOS PARA EL TRABAJO CON NUESTROS ESTUDIANTES



¿Qué aspectos debe tener en cuenta una institución educativa que busca promover mejores formas de resolver sus conflictos?

### 7.1 Estrategias de gestión y organización para promover el mejoramiento de la convivencia, el clima institucional y la resolución pacífica de conflictos en la institución educativa

Lograr que en las instituciones educativas exista una práctica positiva de resolución de conflictos, supone desarrollar capacidades en sus integrantes, en un contexto de convivencia que permita y favorezca los cambios que se requieren.

La convivencia democrática en una institución educativa, implica construir condiciones para las relaciones interpersonales constructivas y una real participación de los estudiantes y demás integrantes, en los asuntos y decisiones que les conciernen, donde puedan expresar lo que piensan y sienten, así como hacer propuestas que favorezcan los objetivos educativos.

#### **ACTIVIDAD PROPUESTA 10**

Plantea las características, que según consideras, debería tener una institución educativa que promueve la convivencia democrática y la resolución pacífica de los conflictos.

#### 7.1.1 Estrategias desde la Convivencia Democrática

Para promover, en cada institución educativa, un marco favorable al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la práctica de nuevas y mejores formas de abordar los conflictos, se plantean, a continuación, tres

estrategias desde la Convivencia Democrática: La elaboración de normas consensuadas, el desarrollo de asambleas escolares de aula y la implementación de la Defensoría Escolar del Niño y del Adolescente (DESNA).

### **a) La elaboración de normas consensuadas**

El reglamento de la institución educativa cuenta con un acápite de normas y disciplina, que orienta el comportamiento y las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Es importante que para la elaboración de estas normas, se involucre a representantes de los diversos actores de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, tomando en cuenta las características propias de cada institución.<sup>28</sup>

Asimismo, se debe tener en cuenta las necesidades de los estudiantes, y a partir de ellas considerar medidas formativas en caso de trasgresión a las normas. El proceso debe permitir que todos los actores conozcan sus alcances, opinen sobre los criterios que están en la base de dichas normas y se comprometan a su cumplimiento.

Este diseño debe tener en cuenta los aspectos positivos del reglamento vigente, así como aquellos que se requiere cambiar. Debe considerar la identificación de las ventajas y posibles dificultades en la implementación de la Convivencia Democrática, así como los pasos a seguir para su solución. Asimismo, evaluar la pertinencia y viabilidad de los procedimientos y criterios utilizados frente a una falta y la aplicación de sanciones y recompensas.

Las normas contenidas en el reglamento deben tener un carácter formativo, preventivo y regulador.

- ✓ **Formativo**, en cuanto promueve la comprensión e incorporación de valores democráticos y desarrollo de las habilidades sociales.
- ✓ **Preventivo**, porque genera un clima armonioso, confiable y seguro, entre estudiantes y docentes, lo que se convierte en un soporte o factor protector frente a la aparición de problemas psicosociales.
- ✓ **Regulador**, porque permite reconocer y estimular las buenas prácticas de convivencia y sancionar las faltas de forma pedagógica, justa, oportuna y reparadora, sin afectar la integridad física y psicológica de los estudiantes.

La aplicación del reglamento puede, en ocasiones, ser motivo de tensiones en las instituciones educativas; sin embargo, su construcción participativa, el consenso promovido en torno a él, así como la flexibilidad que debe tener para responder de manera adecuada a las circunstancias, deben favorecer condiciones que generen relaciones más armónicas, prevengan conflictos innecesarios y resuelvan de forma democrática y pacífica aquellos que puedan presentarse.

(28) La "Cartilla Metodológica: Convivencia y Disciplina Escolar Democrática" incluye módulos para elaborar las normas consensuadas con los distintos actores de la comunidad educativa. Se puede revisar la Cartilla en: <http://ditoe.minedu.gob.pe>

## EJEMPLOS PARA REFLEXIONAR EN TORNO AL REGLAMENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

### Ejemplo 1.

*María Fernanda es una niña de 10 años que sufre una enfermedad por la que requiere acudir al seguro cada tres meses. El especialista que la atiende solo puede recibirla durante la mañana los días martes. Es decir, María Fernanda debe ir al médico en horario de clases.*

*El reglamento de la institución educativa donde estudia María Fernanda señala que los padres de familia deben evitar concertar citas médicas durante el horario escolar y de ser así, únicamente, se permitirá la salida del estudiante con la presencia de su padre o tutor.*

*Los padres de María Fernanda trabajan. La mamá debía pasar a recogerla a la institución educativa, sin embargo, una reunión no programada en su trabajo se lo impidió, razón por la que, le pide a su hermana que lo haga.*

*Cuando la tía de María Fernanda va a la institución educativa explica la situación, pero le informaron que por norma general no podían entregarle a la niña. Trataron de comunicarse con la mamá de María Fernanda, pero no podía ser interrumpida en su reunión y tampoco lograron comunicarse con el padre.*

*La niña no pudo ir a su cita médica, la próxima cita solo podría ser en tres meses. La mamá de María Fernanda estuvo muy molesta con esta situación y señaló que la institución educativa debió ser más flexible y permitir la salida de la niña. La institución educativa argumentó que solo cumplía con lo señalado en el reglamento y que la vida de María Fernanda no estaba en peligro, por lo tanto, no era una emergencia.*

*Esta situación generó diversas acciones tanto en los padres como de la institución educativa, afectándose la relación, lo cual trajo como consecuencia confusión y malestar en la niña.*

### Ejemplo 2.

*Mateo es un adolescente de 15 años que cursa el 3ro. de secundaria. En un partido de fútbol por ir tras la pelota, pateó a Lucho sin querer. Lucho, que está en 5to. de secundaria, al sentirse agredido reaccionó violentamente lanzándole la pelota en el pecho con tal fuerza que Mateo cayó al suelo, mostrando, luego, dificultades para respirar.*

*Ante esta situación, el profesor de Educación Física suspendió el partido y envió a Lucho a la Dirección, quien fue amonestado por el director, sancionándolo con asistir el sábado de 8:00 a 12:00 para realizar servicio comunitario, tal como permite el reglamento en su capítulo de sanciones.*

*Resulta que el sábado señalado, el hermano menor de Lucho realizará la primera comunión. Los padres de Lucho quieren que acompañe a su hermano en esa fecha especial. El director no quiere ceder porque no es la primera vez que Lucho agrede física y verbalmente a un estudiante. Además, los padres de Mateo exigen un castigo para el estudiante agresor.*

*En este caso el director quiere hacer cumplir las disposiciones escolares y generar precedente en las políticas de conducta que se implementan en su escuela. Los padres de Lucho están muy descontentos con esta decisión, porque su hijo no podrá asistir a la primera comunión de su hermano.*

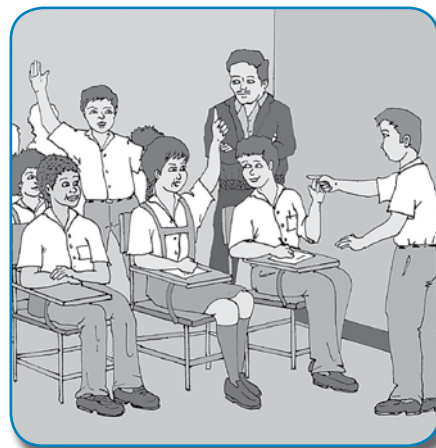
**ACTIVIDAD PROPUESTA 11**

Así como es un deber respetar el reglamento de convivencia de la institución educativa, también lo es, ser flexibles ante determinadas circunstancias en que se requiere velar por el interés de los estudiantes.

Teniendo en cuenta estos criterios, plantea cómo se podrían abordar las situaciones de los casos anteriores. Recuerda la importancia de velar por el bienestar de los estudiantes y favorecer las relaciones entre las personas y los grupos.

**b) La participación estudiantil****✓ Asamblea Escolar de Aula**

Los conflictos pueden ser latentes o manifiestos. Cuando son situaciones conflictivas latentes, existen mecanismos que nos pueden ayudar a prevenir que estas situaciones se manifiesten de manera perjudicial para las personas o los grupos involucrados. Uno de esos mecanismos es la Asamblea Escolar de Aula. Cuando los conflictos son manifiestos debemos gestionarlos de la mejor manera, tratando de preservar la relación con el otro y logrando construir acuerdos de manera cooperativa.



Las asambleas escolares del aula son espacios donde los estudiantes se reúnen con su tutor, para reflexionar y dialogar acerca de situaciones del aula que ellos consideren pertinentes. Es un modelo de democracia participativa, que promueve la reflexión sobre los hechos cotidianos, incentivando la intervención de los estudiantes y la coparticipación del grupo, en la búsqueda de soluciones a los temas abordados, respetando las diferencias referidas a valores, creencias y deseos de todos los miembros que participan. De esta forma, se construye un consenso, a partir de la coexistencia de puntos de vista diferentes u opuestos.

La Asamblea Escolar de Aula propicia un momento para el diálogo, la negociación y la búsqueda de soluciones a los conflictos cotidianos, contribuyendo a la construcción de capacidades esenciales para el proceso de cimentación de valores y actitudes éticas. También, es un espacio para analizar y plantear las normas de convivencia que no se estén cumpliendo.

Esta experiencia favorece a que los docentes conozcan mejor a sus estudiantes en facetas que no son posibles en el día a día en el aula. Temas, como la disciplina e indisciplina dejan de ser obligación solo del docente, para ser compartidos con todo el grupo del aula, quienes son responsables de la elaboración y respeto de las normas de convivencia del aula.

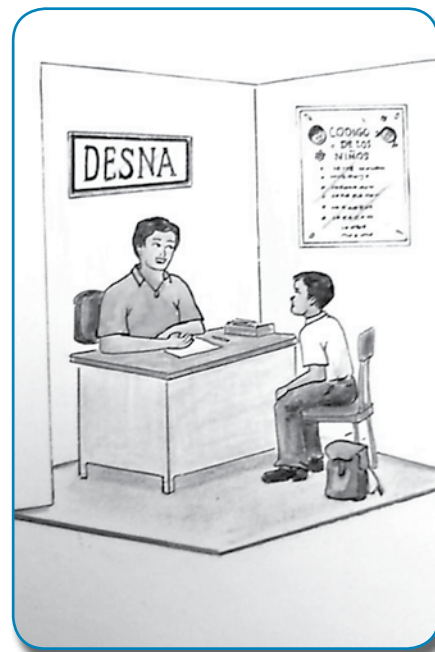


Las asambleas escolares son espacios que pueden favorecer un cambio importante en el modo cómo se establecen las relaciones interpersonales dentro del aula y de la institución educativa, fortaleciendo una relación de respeto mutuo que favorezca la construcción de un ambiente escolar de verdadera participación y diálogo.

### ✓ La Defensoría Escolar del Niño y del Adolescente (DESNA)

La DESNA es un servicio gratuito y voluntario de promoción, defensa y vigilancia de los derechos de los estudiantes. Como tal, contribuye al buen clima y a la mejora de la convivencia en la institución educativa. A ella pueden acudir los mismos niños, niñas y adolescentes, así como familiares, docentes o cualquier persona que conozca de una situación que pueda vulnerar los derechos de los estudiantes.

Los integrantes de la DESNA se encargan de promover el respeto y buen trato, entre los miembros de la comunidad educativa, aun en situaciones de conflicto, y promueven el desarrollo de habilidades personales y sociales en los estudiantes para que ejerzan la defensa de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.



Como espacio estudiantil, la DESNA permite a los promotores defensores la participación activa en la elaboración y revisión de normas y sanciones a los estudiantes, cuidando que se respeten sus derechos y consideren sus necesidades.

A través de las acciones de vigilancia, los integrantes de la DESNA identifican situaciones de conflicto y sus causas más frecuentes, proponiendo y favoreciendo alternativas de solución. Los estudiantes promotores, pueden colaborar en la identificación de casos de maltrato, hostigamiento o discriminación entre compañeros, que muchas veces pasan inadvertidos para los docentes o autoridades. En estos casos, los docentes-defensores, actúan brindando pautas de comportamiento y realizando acciones organizadas que detengan cualquier peligro o vulneración de derechos.

Decimos que se ha organizado y se ha creado un contexto favorable para la convivencia cuando en una institución educativa:

- ✓ Se identifican los problemas de convivencia y las posibles causas de los conflictos.
- ✓ Se identifican los cambios que se desean hacer y son claras las razones para ese cambio.
- ✓ Se motiva la participación de toda la comunidad educativa en esos procesos de cambio.
- ✓ Se construyen las normas con la participación de toda la comunidad educativa.
- ✓ Se llevan a cabo asambleas de aula para evaluar el cumplimiento de las normas y analizar si son útiles para la resolución de los conflictos que van surgiendo.
- ✓ Se implementan espacios de participación de los estudiantes a través de diversas formas (Municipio, DESNA y otros).
- ✓ Se reúnen periódicamente para compartir experiencias y evaluar la mejora del clima de convivencia.
- ✓ El conjunto de integrantes asume responsabilidades para el logro de objetivos comunes, la construcción de un clima de respeto y diálogo, la búsqueda de consensos y la solución pacífica de los conflictos.

Ello permitirá que el abordaje de los conflictos sea un hecho educativo y contribuya a la formación integral de sus estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

### 7.1.2 La acción mediadora de los tutores en los conflictos entre estudiantes

El tutor o tutora cumplen un papel central en el proceso de orientación y formación integral de los estudiantes. Puede, por ello, asumir, también, el rol de mediador frente a situaciones de conflicto entre sus estudiantes, para apoyarlos a construir una solución favorable y justa.

Contar con tutores(as) dispuestos(as) a dar apoyo y promover el diálogo entre los estudiantes, permite que estos se sientan seguros en su institución educativa, confíen más en sus docentes, busquen ayuda cuando vivencien tensiones y conflictos y, por tanto, puedan responder mejor a estos. La acción mediadora de los tutores(as) puede favorecer condiciones para la convivencia armónica y la promoción de respuestas más democráticas y pacíficas frente a los conflictos.



Para cumplir su rol mediador, los tutores(as) requieren llevar a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Prepararse para la acción, revisando cuidadosamente esta guía y realizando las actividades propuestas a lo largo del texto.
- ✓ Reunirse con otros tutores para socializar los planteamientos de la guía y ponerse de acuerdo en las propuestas a llevar a cabo en la institución educativa.
- ✓ Reunirse con los demás tutores y directivos de la institución educativa, para coordinar y tomar decisiones respecto a:
  - Cómo promover la resolución pacífica y democrática de conflictos en la institución educativa, y planificar un taller de motivación y sensibilización con todos los docentes, auxiliares y representantes de padres de familia.
  - Cómo se llevará a cabo la acción mediadora que asumirán; cómo se organizarán.
- ✓ Socializar con otros tutores su experiencia como mediadores y recibir retroalimentación.

### 7.1.3 El trabajo en la Hora de Tutoría

La Hora de Tutoría es un momento privilegiado para que el tutor o la tutora, junto con sus estudiantes, desarrollen sesiones que permitan reflexionar sobre los conflictos que viven u observan, dentro y fuera del aula; identifiquen las diferentes maneras de actuar frente a ellos y las consecuencias que dichas respuestas traen, así como identificar y practicar la escucha activa y la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para comprender su punto de vista.

El trabajo durante la Hora de Tutoría debe promover que los estudiantes practiquen formas democráticas, creativas y pacíficas de responder a los conflictos que se les presenta. Para ello, el tutor o la tutora promueve el reforzamiento de la autoestima de sus estudiantes, y propicia experiencias de diálogo que les permitan valorar la comunicación en la resolución pacífica y democrática de los conflictos. La Hora de Tutoría debe permitir que los estudiantes se conozcan y se entrenen en el uso de mecanismos y técnicas específicas para la negociación y el logro de consensos.

### 7.1.4 La orientación entre estudiantes

Fortalecer las condiciones para que en la institución educativa se promuevan mejores formas de responder a los conflictos, es una tarea que compromete, de manera especial, a los adultos presentes en ella. Sin embargo, es necesario asumir, que los propios estudiantes, cumplen un rol fundamental en los procesos de cambio, pues tienen poder, energía y oportunidad para hacerlo.

Muchos conflictos entre estudiantes se dan en momentos y espacios donde no está presente un adulto, siendo estos, frecuentemente, resueltos mediante formas violentas con ausencia del sentido del respeto por el otro.

Resulta fundamental, el apoyo y la orientación que los mismos estudiantes pueden ofrecer a sus compañeros en situaciones cotidianas de conflictos. Las peleas por

coger primero un material o una pelota, las discusiones por ganar el patio o la cancha para jugar primero, etc., son situaciones frecuentes en el diario vivir de una institución educativa. En ellas, los estudiantes pueden convertirse en agentes de cambio hacia formas más democráticas y pacíficas para solucionar los conflictos, manejando criterios y mecanismos apropiados.

Los estudiantes que son reconocidos y valorados por los demás por su actitud amigable, de respeto y su sentido de justicia, podrán llevar a cabo una función de esta naturaleza entre sus compañeros. No se requiere necesariamente que tengan el mejor rendimiento en el aula o sean los más populares, sino que, sean compañeros respetados y legitimados por los demás.

#### **UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE SE ORGANIZA PARA APRENDER A RESOLVER SUS CONFLICTOS Y MEJORAR LA CONVIVENCIA**

*La Institución Educativa "Santa Rosa" considera necesario mejorar la convivencia en su institución, puesto que, desde hace algún tiempo, se han ido agudizando los conflictos y las tensiones entre los estudiantes, y entre docentes y estudiantes. Por esta razón, directivos y docentes se han puesto de acuerdo y han decidido desarrollar acciones especialmente orientadas a mejorar la forma cómo se resuelven los conflictos cotidianos.*

*Para ello, realizarán un taller de sensibilización con docentes y personal administrativo. Han pensado, también, elaborar cartillas con pequeños mensajes para promover la reflexión en las reuniones de profesores, para difundirlo y trabajarlo con los estudiantes, a través de las áreas curriculares, y con los padres y madres de familia durante las reuniones de escuela de padres.*

*Los tutores de aula, durante la Hora de Tutoría, promoverán asambleas de aula para dialogar y revisar con sus estudiantes los conflictos y las tensiones existentes. Desarrollarán sesiones de tutoría sobre las formas positivas de respuesta a los conflictos y sobre estrategias de comunicación y negociación.*

*Los tutores asumirán su rol constante de mediadores de los conflictos entre sus estudiantes en el aula. Para ello, se prepararán leyendo: "Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas". Además, las tutoras y los tutores, mediadores, organizarán un rol de acompañamiento y apoyo durante la hora de recreo, para ofrecer orientación frente a los conflictos que se presenten.*

*Como la aplicación de las normas y el reglamento de la institución educativa es motivo de muchas quejas y conflictos con los estudiantes y con los padres de familia, han decidido hacer una revisión del documento considerando la opinión y las propuestas, tanto de directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia.*

## **7.2 Sesiones de tutoría para promover la resolución creativa y democrática de los conflictos**

En esta sección se presentan algunas sesiones de tutoría, orientadas a favorecer en los estudiantes, el aprendizaje de nuevas formas de responder a los conflictos basados en criterios democráticos. El tutor puede revisarlas y adaptarlas para ser desarrolladas en la hora de tutoría o puede inspirarse, en ellas, para diseñar otras que respondan a las características y necesidades específicas de sus estudiantes.

## SESIÓN RECONOCEMOS Y EXPRESAMOS NUESTRAS EMOCIONES

**GRADO** : 1ro. y 2do. de primaria.

**ÁREA DE TUTORÍA** : Personal Social.

**¿QUÉ BUSCAMOS?:** Que los estudiantes se ejerciten en la identificación y expresión de sus emociones.

**MATERIALES** : Cartulinas con círculos dibujados, palitos de helado, plumones, cinta adhesiva o goma, tijeras, bolsa plástica, hoja con caritas "Sentimientos y emociones" (anexo).

### ✓ PRESENTACIÓN (15')

El tutor menciona a los niños que la sesión de hoy se refiere a las emociones. Dibuja en la pizarra (o lleva preparado en un papelote) las caritas que se muestran en el anexo "Sentimientos y emociones". Luego pregunta a los niños qué expresión representa cada carita dibujada.

A continuación les entrega los materiales, indicándoles que en los círculos de cartulina dibujen las diferentes emociones, y luego peguen las caritas en un palito de helado o una cañita, de manera que queden como títeres.

### ✓ DESARROLLO (25')

Cuando tienen el material listo, el tutor pregunta a los niños "¿Cómo se sienten cuando mamá les da un premio por portarse bien? Ellos seguramente responderán "feliz", entonces el tutor les pide que alcen la carita "feliz".

Seguidamente el tutor les dice que va a mencionar otras situaciones y que ellos deben señalar cómo se sentirían, alzando la carita correspondiente. Les dice que es posible que frente a una misma situación, dos personas se sientan de diferente manera, por lo que pueden utilizar distintas caritas, si desean.

Se pueden emplear las siguientes situaciones u otras adecuadas para el grupo:

1. Estás visitando una ciudad nueva, hay una avenida grande que no sabes cómo o por dónde cruzar.
2. Tienes un examen muy importante, pero no has estudiado nada.
3. Tu equipo ganó el partido de hoy.
4. El portero acaba de gritar a los estudiantes porque estaban jugando en la puerta impidiendo el ingreso de otros niños. ¿Cómo se sienten los estudiantes?
5. Estás solo en casa, no hay nada que hacer y tampoco hay nada interesante.
6. Tu tía ha venido de visita y te ha traído el juguete que tanto querías.

7. Cuando sacas buenas notas y te portas bien, tu mamá se siente...
8. Tu compañero cogió tu lápiz sin permiso y lo rompió.

✓ **CIERRE (5')**

El tutor pregunta a los niños, ¿qué caritas han empleado más?, ¿hay alguna que no han empleado?, ¿todos mostraron la misma carita en cada situación?








Refuerza las siguientes ideas.

1. No siempre es fácil identificar las emociones que sentimos, pero es algo que podemos aprender.
2. Es natural que diversas situaciones nos generen a la vez diferentes emociones.
3. Dos personas pueden reaccionar de manera distinta ante la misma situación, puesto que sus sentimientos frente a ella pueden ser diferentes.
4. Resaltar que no es malo enojarse, sentir cólera o ponernos tristes, pero que sí es importante darse cuenta de lo que estamos sintiendo, para no lastimar a otras personas.

✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Los niños se llevan sus títeres a casa para enseñárselos a sus padres y usarlos, también con ellos.

**SENTIMIENTOS Y EMOCIONES (ANEXO)**

<b>FELIZ</b>	<b>MOLESTO</b>	<b>SORPRENDIDO</b>
		
<b>ABURRIDO</b>	<b>ASUSTADO</b>	<b>TRISTE</b>
		
<b>ORGULLOSO</b>	<b>SERIO</b>	<b>PREOCUPADO</b>
		
<b>INDIFERENTE</b>	<b>RELAJADO</b>	<b>¿Y TÚ, CÓMO TE SIENTES?</b>
		

## SESIÓN DEJAMOS LA CÓLERA Y RECOGEMOS LA ALEGRÍA

GRADO	: 1ro. y 2do. de primaria.
ÁREA DE TUTORÍA	: Personal Social.
¿QUÉ BUSCAMOS?	: Que los estudiantes identifiquen situaciones que les producen cólera y se motiven a sentirse tranquilos y contentos.
MATERIALES	: Títere (puede ser el títere de carita que expresa cólera de la sesión anterior), hojas bond, colores o plumones.

### ✓ PRESENTACIÓN (15')

Usando su creatividad, el tutor inventa una historia que va a ser contada a los niños por un títere (se puede utilizar el títere de la carita que expresa cólera trabajado en la sesión anterior). En esta historia el títere va diciendo qué cosas o situaciones son las que le causan cólera (usar situaciones de la vida cotidiana y experiencias de los niños).

El títere dice a los niños que quizá ellos también sientan cólera en algunas ocasiones, dialogando brevemente con ellos al respecto.

### ✓ DESARROLLO (20')

El tutor menciona a los niños que cuando nos enojamos o sentimos cólera quiere decir que alguien nos ha ofendido (por ejemplo nos llamaron por un apodo), que alguien se intenta aprovechar de nosotros (por ejemplo, coge nuestras cosas sin pedirnos permiso), o que alguien está impidiendo que logremos algo que queremos. Preferentemente el tutor debe utilizar los ejemplos dados por los niños; también puede referirse a los ejemplos "contados" por el títere.

Luego menciona que a veces la cólera te puede llevar a agredir o insultar a alguien, pero que no es necesario pelear para hacer valer los propios derechos. Se dialoga sobre las cosas que pueden hacer cuando se sienten así. Por ejemplo: contar hasta 10, hacer dibujos, hablar con un adulto.

### ✓ CIERRE (10')

Los niños expresan a través de un dibujo, cómo se sienten cuando están con cólera y como hacen para sentirse calmados.

### ✓ DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA

En casa hacen una lista o representan con dibujos lo que los niños pueden hacer para no lastimar a otros cuando sienten cólera.

## SESIÓN APRENDEMOS A RECONOCER Y MANEJAR LA CÓLERA

GRADO	: 3ro. a 6to. de primaria.
ÁREA DE TUTORÍA	: Personal Social, Convivencia Escolar.
¿QUÉ BUSCAMOS?	: Que los estudiantes identifiquen situaciones que les producen cólera y reconozcan la forma en que la expresan.
MATERIALES	: Imagen de persona con cólera, colores, hojas bond.

### ✓ PRESENTACIÓN (10')

El tutor muestra a los estudiantes la imagen de una persona que expresa cólera con su rostro y cuerpo. Juntos, identifican cómo se siente la persona y expresan cómo se han dado cuenta de ello. Dejar en claro que no es malo sentir cólera, que todos la sentimos en determinados momentos.

### ✓ DESARROLLO (30')

Se pide a los estudiantes que cierren los ojos por unos minutos y piensen en una situación que en algún momento les produjo cólera. Luego que traten de acordarse cómo la expresaron. Se les pregunta si pueden identificar en qué parte de su cuerpo sintieron la cólera.

A modo de ejemplo, el tutor puede representar las expresiones de cólera con gestos y mímicas: manos haciendo puños, cejas fruncidas, "sangre hirviendo", etc. Indica que esos son algunos signos de que una persona siente cólera.

El tutor pregunta:

- ¿Cómo se dan cuenta que una persona tiene cólera?
- ¿Cómo se dan cuenta que una persona está tranquila?
- ¿Qué hacen o qué dicen las personas cuando sienten cólera?
- ¿A veces una persona con cólera puede hacer sentir mal a los demás? ¿Cómo?
- ¿Qué podemos hacer para controlar nuestra cólera? (El tutor puede dar algunas pautas como: contar hasta diez, alejarse de la persona o situación que nos produjo cólera, conversar con mamá, etc.)

### ✓ CIERRE (5')

Para finalizar la sesión los estudiantes expresan como controlarán su cólera, teniendo en cuenta los contenidos de la sesión.

### ✓ DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA

Para 3er. y 4to. grados. Los estudiantes tratan de identificar cómo expresan la cólera sus padres. Luego lo conversan con papá y mamá.

Para 5to. y 6to. grados. Se les propone preguntar a familiares y amigos cómo expresan la cólera y qué hacen para controlarla. Luego, comparten las respuestas en la siguiente sesión.

## SESIÓN SOMOS ESPECIALES Y DIFERENTES

<b>GRADO</b>	: 5to. y 6to. de primaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	: Personal Social, Convivencia Escolar.
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	: Que los estudiantes identifiquen y valoren sus cualidades. Asimismo, que reconozcan las diferencias entre las personas y su relación con los conflictos.
<b>MATERIALES</b>	: Cartulina en forma de nube, crayolas, plumones o colores, tijeras.

### ✓ PRESENTACIÓN (5')

El tutor o la tutora muestra una pera y pide a sus estudiantes que refieran las características positivas de la fruta, como: rica, nutritiva, jugosa, dulce... Luego, de igual manera, cada uno debe pensar y decir una característica positiva de sí mismo. Se promueve que cada estudiante refiera una característica y que el grupo la reciba positivamente, evitando burlas o cuestionamientos a lo que cada uno dice.

### ✓ DESARROLLO (35')

Se entrega a cada estudiante una cartulina para que la recorte en forma de nube (se puede entregar la cartulina cortada si se cree conveniente).

Cada estudiante escribe su nombre al centro de la nube y se dibuja. Luego escribe en una hoja de papel todo lo que le gusta de él mismo, como por ejemplo: "inteligente", "bueno en matemáticas", "alegre", "entonado", "fuerte"...

El tutor o la tutora recorre el aula observando que cada estudiante escriba por lo menos cinco cualidades.

De ser necesario se escribirá una lista de características positivas en la pizarra para que niños y niñas elijan las que consideran tener. Por ejemplo:

Solidario/a	Estudioso/a	Inteligente
Cooperador/a	Huelo rico	Cariñoso/a
Buen/a compañero/a	Arreglado/a	Independiente
Bonito/a	Buen/a deportista	Líder
Amigo/a	Chistoso/a	Activo/a
Leal	Bueno/a en matemáticas	Participativo/a
Honesto/a	Sociable	Respetuoso/a
Amable	Artista	Generoso/a
Alegre	Ayuda a los demás	Responsable

Luego, dar el turno a cada estudiante para que señale cuál es la cualidad que más le gusta para sí.



Hacer notar que tenemos cualidades diferentes, que también podemos tener gustos diferentes y que eso nos hace únicos. Como somos diferentes podemos ver y entender las situaciones que suceden de diversas maneras y a veces eso puede producir malos entendidos o conflictos entre las personas.

Ejemplo: como a María le gusta ayudar a las personas, le ofrece ayuda a Rosa para hacer su trabajo del colegio, pero a Rosa siempre le ha gustado hacer sus cosas sin que otros intervengan. Quizás a Rosa le moleste la actitud de María porque no comprende su intención de ayudarla.

El tutor(a) refuerza las siguientes ideas:

- Todas las personas somos diferentes y nos merecemos respeto.
- Al ser diferentes las personas pueden reaccionar de modo distinto cuando están frente a un conflicto o problema. Por ejemplo: una persona puede gritar y renegar, otra en cambio puede quedarse callada, otra puede querer conversar para solucionar el conflicto.
- Es importante tomar en cuenta que nuestras reacciones pueden lastimar o hacer sentir mal a la otra persona.
- La mejor alternativa es conversar y expresar lo que sentimos pero tratando de no dañar al otro.

#### ✓ **CIERRE (5')**

En parejas, conversan sobre las cosas en que se parecen y en las que son diferentes y manifiestan que les gustaria hacer juntos/as y qué no.

#### ✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Se solicita a los estudiantes que en casa pidan a sus padres, hermanos y/o familiares:

- Que piensen en sus características positivas y luego vean en qué se parecen y en qué se diferencian.
- Que les digan qué hacen cuando tienen un conflicto o problema con alguien y qué alternativas utilizan para resolverlo.

## SESIÓN **ESCUCHÁNDONOS MEJOR**

<b>GRADO</b>	:	6to. de primaria, 1ro. y 2do. de secundaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	:	Convivencia Escolar, Personal Social.
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	:	Que los estudiantes se ejerciten en estilos adecuados de comunicación y valoren la escucha activa.
<b>MATERIALES</b>	:	Hoja de bingo-bingo para cada estudiante (anexo), lapiceros, cuartillas (hojas partidas en dos).

### ✓ **PRESENTACIÓN (15')**

Iniciamos la sesión con la dinámica “bingo-bingo”, para ello se reparte una hoja de bingo-bingo a cada estudiante (ver anexo). El tutor(a) señala que cuando diga “¡Ahora!”, deben buscar un compañero que coincida con las características descritas en cada recuadro del bingo-bingo. Pondrán su nombre y buscarán a otro compañero hasta que la hoja esté llena. Se brinda aplausos a los cinco primeros que terminan.

### ✓ **DESARROLLO (20')**

El tutor pregunta a sus estudiantes: ¿Les gustó la dinámica? ¿Cómo lograron llenar la hoja del bingo-bingo? ¿Cómo se comunicaron entre ustedes?

Luego de los comentarios se entrega a cada estudiante una cuartilla en la que deben escribir una palabra que describa cómo fue la comunicación. Pegan las hojas en la pizarra y las separan en dos columnas: una positiva y otra negativa. A continuación los estudiantes sustentan su descripción.

Dialogan sobre lo que implica comunicarse adecuadamente. Para ello el tutor brinda información sobre las técnicas de escucha activa y las barreras de la comunicación (revisar el punto 6.3.2 de esta guía).

### ✓ **CIERRE (10')**

Los estudiantes elaboran algunas conclusiones sobre lo trabajado, a través de “Lluvia de ideas”. Algunas ideas a reforzar por el tutor son:

- Para comunicarse bien, es importante que cuando emitimos un mensaje este sea claro. Y cuando recibimos un mensaje es preciso poner atención en lo que la otra persona nos quiere decir.
- Tomar en cuenta que “mandar”, “amenazar”, “juzgar”, “insultar”, “ironizar”, no favorecen una buena comunicación sino que constituyen barreras para la misma.

El tutor(a) los motiva para que en adelante escuchen activamente, con total atención y hagan preguntas que favorezcan la comunicación.

### ✓ DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA

Durante la semana, los estudiantes practican la escucha activa en la comunicación con sus familiares y compañeros. En una siguiente reunión comparten sus experiencias.

### BINGO-BINGO (ANEXO)

Tiene dos hermanos(as). _____	Le gustan los juegos de video. _____	Tiene una mascota. _____	Canta cuando se baña. _____
Le gusta el vóley. _____	Le gustan mucho las matemáticas. _____	Le gusta bailar. _____	Come mucho chocolate. _____
Reza todas las noches. _____	¡Tiene unas zapatillas muy lindas! _____	Tiene pecas en la cara. _____	Tiene cabello lacio. _____
Habla mucho con su abuelita. _____	Va al colegio en micro. _____	Es muy ordenado. _____	Le gusta leer cuentos. _____
Su color favorito es el amarillo. _____	Tiene un hermano en el colegio. _____	Vive a unas cuadras del colegio. _____	Le gusta la gaseosa. _____

## SESIÓN CONTROLAMOS Y TRANSFORMAMOS LA CÓLERA

<b>GRADO</b>	: 1ro. 2do. y 3ro. de secundaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	: Personal Social, Convivencia Escolar.
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	: Que los estudiantes reflexionen sobre la forma en que actúan cuando sienten cólera y cómo esto afecta a los demás. También que reconozcan y practiquen estrategias para controlarla.
<b>MATERIALES</b>	: Hojas de papel, lapiceros.

### ✓ PRESENTACIÓN (10')

Para iniciar la sesión se solicita a los estudiantes que individualmente anoten en un papel: ¿En qué situaciones sienten cólera?, ¿qué hacen?, ¿cómo expresan su cólera? Luego, voluntariamente comparten con el grupo lo que anotaron.

### ✓ DESARROLLO (30')

Los estudiantes reflexionan sobre la forma como actúan cuando tienen cólera y cómo esto puede afectar a las personas que están cerca. El tutor enfatiza que es normal sentir cólera. Lo malo es cuando no sabemos reconocerla ni manejarla, y que de ella lastimamos a otras personas.

El tutor pregunta al grupo: ¿Qué hacen para tratar de calmarse cuando sienten cólera?, anotando las palabras claves en la pizarra. En esta parte es importante promover el diálogo y la participación espontánea de los estudiantes.

Luego, el tutor les sugiere algunas alternativas que podemos emplear cuando estamos enojados, entre las cuales tenemos:

- Respirar varias veces profunda y lentamente.
- Contar hasta diez.
- Leer.
- Escuchar música.
- Pintar.

Se concluye la sesión señalando que la cólera es una emoción que nos permite actuar ante algo que consideramos injusto. Por lo tanto, no es malo sentir cólera, pero si debemos practicar formas adecuadas de expresarla, para no herir a los demás.

### ✓ **CIERRE (5')**

Los estudiantes con orientaciones del tutor, practican la respiración profunda. Se inhala lentamente, se retiene el aire y se espira suavemente por la boca, repitiendo esta operación seis veces. Luego libremente, comentar sobre sus efectos relajantes.

### ✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Se pueden plantear diversas posibilidades:

- Cada uno lleva un registro de situaciones en la escuela en las que usa las estrategias para el manejo de la cólera. En la siguiente sesión pueden compartir sus experiencias.
- Elaboran afiches para el aula alusivos al control de la cólera, usando mensajes e imágenes como: "Piensa antes de actuar", "Ponte en el lugar del otro", "Respira", etc.
- Promueven en la institución educativa una campaña para aprender a controlar la cólera.

## SESIÓN BUSCANDO MEJORES SOLUCIONES

GRADO	: 1ro. y 2do. de secundaria. <sup>29</sup>
ÁREA DE TUTORÍA	: Convivencia Escolar, Personal Social.
¿QUÉ BUSCAMOS?	: Que los estudiantes se ejerciten en la búsqueda de soluciones diversas y creativas a los conflictos.
MATERIALES	: Pizarra, tizas, relato “Los amigos”.

### ✓ PRESENTACIÓN (10')

La tutora o el tutor solicita a un estudiante que lea en voz alta la lectura “Los amigos”, y que los demás escuchen con atención.

#### LOS AMIGOS

Isabel y Rafo son amigos, y a pesar de que se quieren mucho, a veces pelean. Además de estudiar juntos en clase, se reúnen siempre para hacer sus tareas.

Isabel es muy cuidadosa con sus cosas y no le gusta que las toquen. Rafo es más juguetón y se distrae rápidamente cuando hacen las tareas.

Hace unos días, mientras Isabel hacía sus tareas del colegio, llegó Rafo y le hizo un dibujo en el cuaderno como broma. Isabel lo empujó muy fuerte, Rafo cayó al suelo y se golpeó.

Finalizada la lectura pregunta a los estudiantes:

- ¿Qué quería Isabel?
- ¿Qué quería Rafo?
- ¿Cuál era el conflicto?

### ✓ DESARROLLO (30')

El tutor comenta a sus estudiantes que una técnica que favorece la resolución de conflictos es la “Lluvia de ideas”, ya que a través de ella podemos proponer diversas soluciones y de esta forma encontrar la más adecuada.

Explica que mediante esta técnica vamos a intentar resolver el problema de Rafo e Isabel, de modo que les ayudemos a seguir siendo amigos. Para ello divide a los estudiantes en grupos y los invita a pensar en todas las opciones que se les ocurra para resolver la situación, escribiéndolas en un papel. Motiva a los estudiantes

(29) Adaptando la historia, la sesión puede ser usada para el trabajo con los grados superiores de secundaria.

para que sean creativos en las propuestas. También les señala que las ideas que propongan no deben ser evaluadas ni juzgadas mientras se desarrolla la técnica.

Luego, cada grupo elegirá una de las alternativas (la que considere mejor) y la presentará en forma de drama a sus compañeros y compañeras de aula.

### ✓ **CIERRE (5')**

El docente motiva a los estudiantes a comentar sobre cómo se han sentido durante la aplicación de la "Lluvia de ideas", si fue fácil o difícil. Se refuerza lo enriquecedor de la experiencia.

Se hace notar que a través de la técnica utilizada han obtenido posibles soluciones al conflicto y, en consecuencia, tienen mayor posibilidad de encontrar una salida que permita que ambas partes involucradas "ganen" y queden satisfechas.

Concluyen indicando que:

- Un primer paso ante un conflicto es explorar todas las posibles soluciones antes de responder o escoger una en particular.
- También ayuda conversar sobre el conflicto con otra persona que tenga otros puntos de vista y nos ofrezca más posibilidades.

### ✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Cada grupo debe escoger una noticia que evidencie un conflicto y preparar una "Lluvia de ideas" con posibles soluciones que se podrían aplicar.

Se puede pedir a los estudiantes que practiquen la técnica durante la semana cada vez que tengan oportunidad. En la siguiente sesión pueden conversar sobre cómo les fue.



## SESIÓN VALORANDO LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

GRADO	:	1ro. y 2do. de secundaria.
ÁREA DE TUTORÍA	:	Convivencia Escolar, Personal Social.
¿QUÉ BUSCAMOS?	:	Que los estudiantes reconozcan la importancia del lenguaje no verbal y su relación con los conflictos.

### ✓ PRESENTACIÓN (10')

El tutor divide a la clase en grupos de ocho estudiantes aproximadamente y solicita a cada grupo que en silencio, solo a través de señas, formen una fila de acuerdo a la fecha de su cumpleaños. Ganará el grupo que culmine primero. Luego, el tutor pregunta las fechas de cumpleaños y verifica si las filas fueron formadas adecuadamente.

### ✓ DESARROLLO (30')

El docente motivará a que los estudiantes expresen:

- ¿Qué tipo de comunicación emplearon en la dinámica?
- ¿Por qué es importante la comunicación no verbal?
- ¿Habría veces en que la comunicación no verbal “diga” cosas distintas a la verbal?
- ¿Los gestos y entonaciones de la voz tendrán siempre el mismo significado?
- ¿Qué dificultades surgen cuando no tenemos en cuenta la comunicación no verbal?

El tutor recoge sus aportes. Luego comenta que en la comunicación participan mínimo dos personas: el emisor y el receptor. Conlleva un mensaje cuyo significado lo da el receptor que a su vez emite una respuesta. Repitiéndose el proceso.

- Verbal: las palabras que utilizamos para comunicarnos.
- No verbal: nuestro lenguaje corporal. Implica contacto visual, gestos, posturas, movimientos, distancia corporal.
- Paraverbal: tono, volumen de la voz, cadencia.

También hay que considerar el contexto, es decir, la situación donde se desarrolla la comunicación.

El tutor refuerza con las siguientes ideas:

- La comunicación es un acto que puede tener manifestaciones diversas.
- No solo se dicen o se interpretan cosas con las palabras que pronunciamos

u oímos, sino también con los gestos, distancias, posturas, miradas, etc. Todo ello forma parte de la comunicación.

- Es importante estar atentos a las formas de comunicación no verbal, ya que cuando no va en relación a lo expresado verbalmente se pueden generar conflictos.

### ✓ **CIERRE (5')**

Los estudiantes, a manera de ejercicio de lo tratado en la sesión, expresan gestualmente a su compañero de carpeta su amistad.

### ✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Se propone a los y las estudiantes que observen diversas circunstancias de comunicación no verbal entre las personas y si este tipo de comunicación ha originado algún conflicto.

En una siguiente reunión comentan sobre lo observado.

## SESIÓN APRENDIENDO A NEGOCIAR

<b>GRADO</b>	: 1ro. y 2do. de secundaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	: Convivencia Escolar, Personal Social.
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	: Que los estudiantes conozcan los pasos para resolver los conflictos a través de la negociación.
<b>MATERIALES</b>	: Afiche de Pasos de la negociación (anexo 1); juego de roles “La naranja” (anexo 2), cartulina con matriz de análisis de casos (anexo 3).

### ✓ PRESENTACIÓN (10')

El tutor solicita a los estudiantes que comenten algunas situaciones de conflicto que se hayan presentado en la institución educativa y sobre ellas dialogan:

- ¿Quiénes participaron en el conflicto?
- ¿Cómo reaccionaron las personas ante el conflicto?
- ¿Cómo resolvieron el conflicto?

### ✓ DESARROLLO (30')

El tutor comenta que en la sesión de hoy aprenderán una forma de resolver conflictos, que se llama “La negociación”. Pega en un lugar visible el afiche del anexo 1 sobre los pasos para la negociación y explica brevemente de qué se trata (ver punto 6.2.1).

Luego los estudiantes forman parejas. Uno ejercerá el rol de “Mateo” y otro el de “María Gracia”, utilizando el Juego de roles “La naranja” del anexo 2 (pueden cambiar los nombres). El tutor indica que cada uno debe leer sus roles y luego empezar a negociar siguiendo los pasos del afiche.

Después de darles un tiempo prudencial les pregunta: ¿Llegaron a un acuerdo? ¿Qué tipo de acuerdo es? ¿Ambos ganan? ¿Fueron colaborativos? ¿Les fue fácil o difícil seguir los pasos para negociar?

Luego con ayuda de la “matriz de análisis” del anexo 3 analizan el conflicto y buscan un acuerdo que satisfaga a los dos niños del caso. Para explicar qué es un interés el docente puede utilizar las preguntas: ¿Por qué quieres tal cosa? ¿Para qué necesitas tal otra? ¿Qué vas a satisfacer si...?.

El tutor señala que a veces las cosas que parecen opuestas e irreconciliables, pueden ser complementarias. Trabajando juntos es posible que dos personas que están en conflicto puedan resolverlo de modo que ambos sientan que ganan y que se ha tomado en cuenta sus intereses y necesidades. Para ello es útil seguir los pasos de la negociación.

El tutor los motiva a seguir los pasos de la negociación cuando deban enfrentar un conflicto. El afiche de los pasos de la negociación estará siempre a la vista. Hay que motivar a los estudiantes para negociar dentro y fuera de la institución educativa.

✓ **CIERRE (5')**

Los estudiantes identifican un conflicto que se presenta en el aula, lo analizan y encuentran soluciones utilizando la matriz de análisis del caso y los pasos de "La negociación". Lo comentan en la siguiente sesión.

✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

El tutor motiva a los estudiantes a utilizar la matriz de análisis del caso y los pasos de la negociación en otros espacios fuera del aula y en el ámbito de su hogar.

**Afiche: PASOS PARA "LA NEGOCIACIÓN" (anexo 1)**



## JUEGO DE ROLES “LA NARANJA”<sup>31</sup> (Anexo 2)

### Información para “Mateo”

Acabas de llegar a casa después de jugar al fútbol, tienes mucha sed y se te ha ocurrido preparar una naranjada. Vas al refrigerador y encuentras la última naranja. Justo cuando vas a tomarla, aparece tu hermana “María Gracia” y dice: “¡Ni se te ocurra, esa naranja es mía!”.

Tú no quieres darle la naranja ¡y estás dispuesto a luchar por ella! Le dices que tú quieres la naranja y ella te dice que la quiere para sí. Se arma un problema en la cocina por la naranja.

¿Cómo resuelves esta situación? Empieza a negociar. ¡Suerte!



### Información para “María Gracia”

Hoy es el cumpleaños de tu amiga “Paloma” y has pensado en prepararle una torta, buscas la receta y en la lista de ingredientes te piden cáscara de naranja. Vas a buscar la naranja y justo encuentras a tu hermano “Mateo” a punto de tomar la única naranja de la refrigeradora y le dices: “¡Ni se te ocurra, esa naranja es mía!”.

Impides que tome la naranja, sin naranja no puedes hacer la torta para tu amiga. Estás peleando por la naranja con tu hermano, la situación se está desbordando ¿Cómo la resuelves? Empieza a negociar. ¡Suerte!



## MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CASO (Anexo 3)

	Mateo	María Gracia
<b>Posición</b>	Quiero una naranja.	Quiero una naranja.
<b>Interés</b>	Pulpa de la fruta para preparar una naranjada.	Cáscara de la fruta para preparar un queque.
<b>Posibles soluciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir la naranja en dos, mitad a cada uno.</li> <li>• Hacer naranjada para todos.</li> <li>• Botar la naranja a la basura para no pelear.</li> <li>• “Mateo” se queda con la naranja y “María Gracia” no prepara la torta.</li> </ul>	
<b>Acuerdo</b>	“Mateo” usa toda la pulpa (el 100%) de la naranja para prepararse su naranjada y “María Gracia” usa el 100% de la cáscara para preparar la torta.	

(31) Ejemplo adaptado de un caso típico citado en manuales de negociación.

**SESIÓN****PROMOVEMOS COMPORTAMIENTOS COLABORATIVOS  
FRENTE AL CONFLICTO**

<b>GRADO</b>	: 3ro., 4to. y 5to. de secundaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	: Convivencia Escolar, Personal Social.
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	: Que los estudiantes comprendan que las personas asumimos diferentes comportamientos ante los conflictos, y que los estilos “colaborador” y “comprometedor” son generalmente los más adecuados para convivir en armonía.
<b>MATERIALES</b>	: Gráfico “Comportamientos ante el conflicto” (anexo).

✓ **PRESENTACIÓN (5')**

El tutor solicita a los estudiantes que comenten una situación conflictiva que se haya dado en la escuela, y en la que hayan tomado parte o presenciado. Puede ser por ejemplo algún conflicto con otro compañero, profesor o auxiliar, etc. Les pregunta cómo lo resolvieron.

✓ **DESARROLLO (30')**

El tutor menciona a los estudiantes que los conflictos son parte de la vida cotidiana y que las personas, por ser diferentes, también reaccionamos de manera distinta ante los conflictos. Para conocer estas maneras de reaccionar les presenta el gráfico “Comportamientos ante el conflicto” (anexo) y les explica cada estilo (el tutor tomará como referencia la información proporcionada en el punto 2.3 de esta guía).

Después de la explicación el docente retoma los ejemplos que dieron los estudiantes al inicio de la sesión y les invita a identificar los estilos utilizados para resolverlos. Luego les pregunta:

- ¿Cuál de los estilos es más apropiado para resolver un conflicto?
- ¿Cuál hará que las personas se sientan mejor?

Dialogan al respecto, el tutor hace referencia de los beneficios que conlleva responder de manera “comprometedora” y “colaboradora”, puesto que fortalece las relaciones con las otras personas.

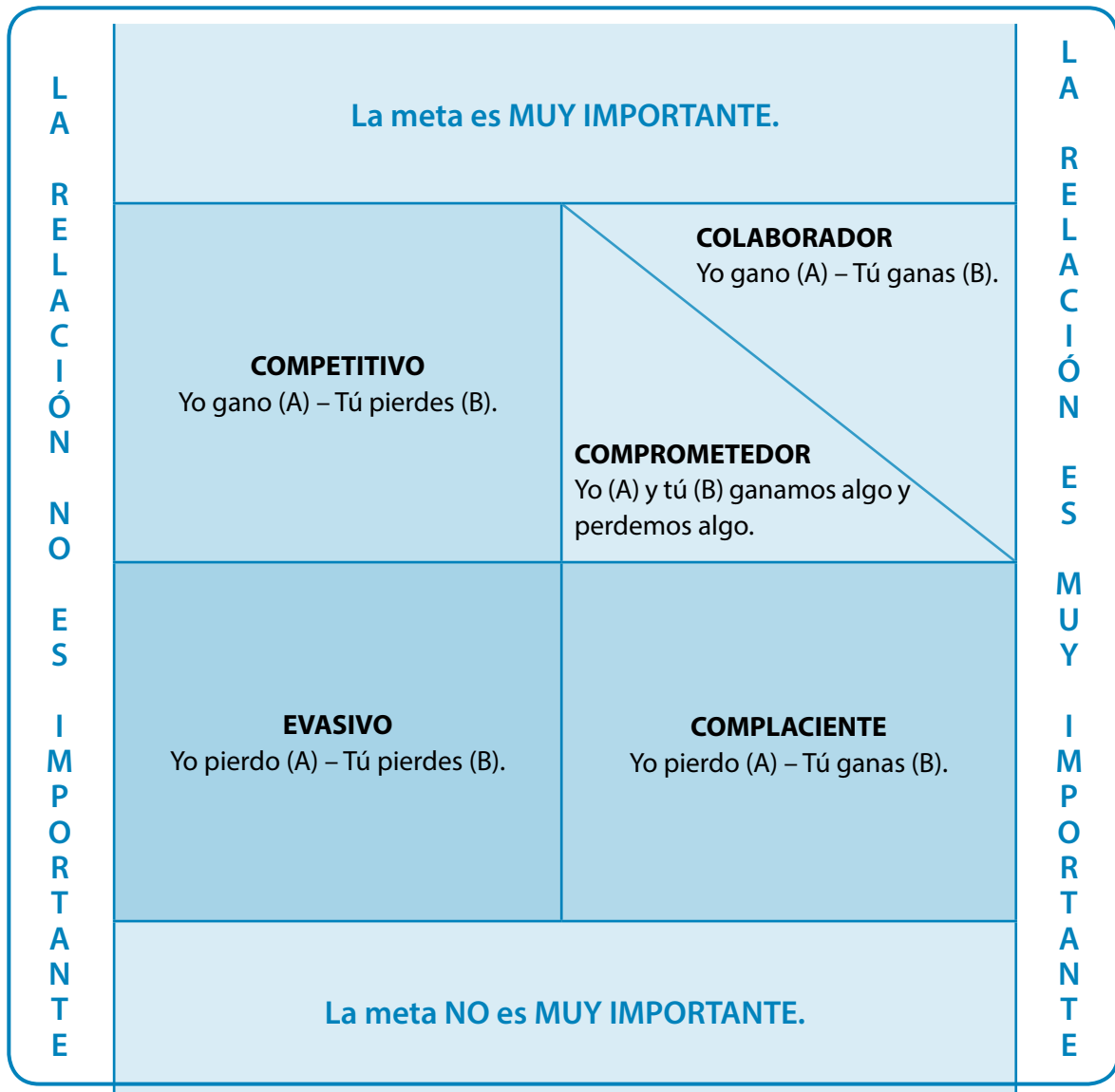
✓ **CIERRE (10')**

El tutor promueve que sus estudiantes identifiquen las ideas claves del tema que han tratado en la sesión. Les señala que las anoten en un papelote que luego será pegado en el periódico mural del aula.

✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Solicitar a los estudiantes que observen durante la semana la forma en que la gente suele resolver sus conflictos y que estén atentos a identificar personas que saben resolverlos de forma colaborativa.

**COMPORTAMIENTOS ANTE EL CONFLICTO (ANEXO)  
“BINOMIO META – RELACIÓN”**





**SESIÓN****RECONOCIENDO Y RECHAZANDO LA VIOLENCIA**

<b>GRADO</b>	: 3ero., 4to. y 5to. de secundaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	: Convivencia Escolar, Personal Social.
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	: Que los estudiantes reconozcan actitudes, comportamientos violentos y se motiven a no usarlos en la resolución de conflictos.
<b>MATERIALES</b>	: Imágenes que expresen diversas formas de violencia (fotos, dibujos, periódicos, láminas, etc. Algunas ideas al respecto aparecen en el anexo), maskingtape, cuartillas.

✓ **PRESENTACIÓN (10')**

Para iniciar la sesión el tutor muestra a los estudiantes las láminas del anexo y les pregunta: ¿Qué imágenes consideran que tienen escenas violentas? ¿Cuáles consideran que no contienen escenas violentas? Los estudiantes deben fundamentar sus respuestas.

✓ **DESARROLLO (25')**

El tutor explica qué se entiende por violencia y señala los tipos de violencia que existen (se sugiere hablar sobre violencia física, verbal y psicológica). Luego pide a los estudiantes que formen grupos y desarrollen los siguientes puntos:

- Identificar un conflicto reciente que se haya resuelto con violencia en la institución educativa o en la comunidad y sustentar por qué fue un acto violento.
- Describir qué tipo de violencia se ha dado en el conflicto escogido.
- Qué daños personales, interpersonales y materiales suscitó ese hecho violento (citar la mayor cantidad posible).
- Proponer, por los menos, tres alternativas de cómo se hubiera podido resolver el conflicto de manera no violenta.

Exponen las conclusiones en plenaria.

Luego el tutor manifiesta las siguientes ideas:

- Las situaciones violentas al suceder de forma habitual, a veces las asumimos como “normales” (las rivalidades deportivas, el maltrato en los micros cuando no dejan subir estudiantes, etc). Pero el hecho que sean cotidianas no significa que pierdan su esencia negativa ni que deban aceptarse.
- La violencia genera mayor violencia con consecuencias tanto en las personas involucradas como en los demás.

✓ **CIERRE (10')**

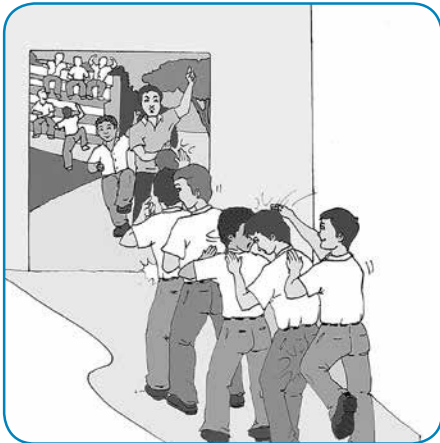
El tutor promueve que los estudiantes realicen un compromiso consigo mismos y con sus compañeros. Por ejemplo: “Evitar el uso de la violencia en el recreo”, “evitar golpear a los otros cuando juegan fútbol”, etc. Cada uno escribe su compromiso en una cuartilla y lo pega en un lugar visible.

✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

El tutor solicita a los estudiantes que durante la semana observen e identifiquen algunas situaciones violentas que se presenten en la escuela, en el aula o en sus hogares. En una siguiente reunión les pregunta sobre las reacciones ante este hecho violento, y lo analizan juntos.

Se puede motivar el desarrollo de una campaña al interior de la institución educativa, promoviendo la resolución no violenta de los conflictos.

**VIOLENCIA (anexo)**



**SESIÓN****COMPRENDEMOS EL PAPEL DE LA PERCEPCIÓN EN LOS CONFLICTOS**

<b>GRADO</b>	: 4to. y 5to. de secundaria.
<b>ÁREA DE TUTORÍA</b>	: Convivencia Escolar
<b>¿QUÉ BUSCAMOS?</b>	: Que los estudiantes identifiquen el papel que juega la percepción y los diferentes puntos de vista en el surgimiento de los conflictos y que los asuman como una oportunidad para fortalecer las relaciones con los demás.
<b>MATERIALES</b>	: Cuartillas (1/4 de una hoja), 04 plumones gruesos, maskingtape, figura pato / conejo (anexo).

✓ **PRESENTACIÓN (10')**

El tutor dibuja un círculo en medio de la pizarra y escribe dentro la palabra "CONFLICTO". Luego entrega a sus estudiantes cuartillas de papel y plumones para que escriban lo que piensan cuando escuchan la palabra "conflicto". Van pegando las hojas en la pizarra según la connotación que tengan: a un lado las positivas, a otro, las negativas y al centro las neutras (si hubiera). Así se irá armando un entramado. Se aceptan todas las ideas que manifiesten y luego comentan sobre lo que han trabajado.

✓ **DESARROLLO (25')**

A continuación, el docente promueve la reflexión refiriendo que, con frecuencia, asociamos el conflicto a ideas negativas. Explica que el conflicto es una situación en la que dos o más personas perciben tener intereses u objetivos incompatibles. En esta parte es importante poner énfasis en la "percepción".

Se muestra la figura del anexo sin mencionar de qué se trata y se les pregunta: ¿Qué ven? Como la figura puede generar dos respuestas se preguntan: ¿Quién tiene razón? La respuesta será "ambos", pues simplemente están percibiendo la figura desde diferentes puntos de vista.

El docente señala que esto suele pasar en los conflictos o en los malos entendidos: miramos desde diferentes puntos de vista. Sin embargo, si intentamos ver también desde la perspectiva de la otra persona podremos entenderla y buscar mejores soluciones a los conflictos.

El tutor resalta que:

- Las personas involucradas en un conflicto suelen interpretar los hechos de

manera distinta, desde su propia perspectiva.

- Estos supuestos pueden generar una situación conflictiva en un determinado contexto.
- Ponernos en el lugar del otro para tratar de entender su punto de vista ayuda a resolver el conflicto.

✓ **CIERRE (10')**

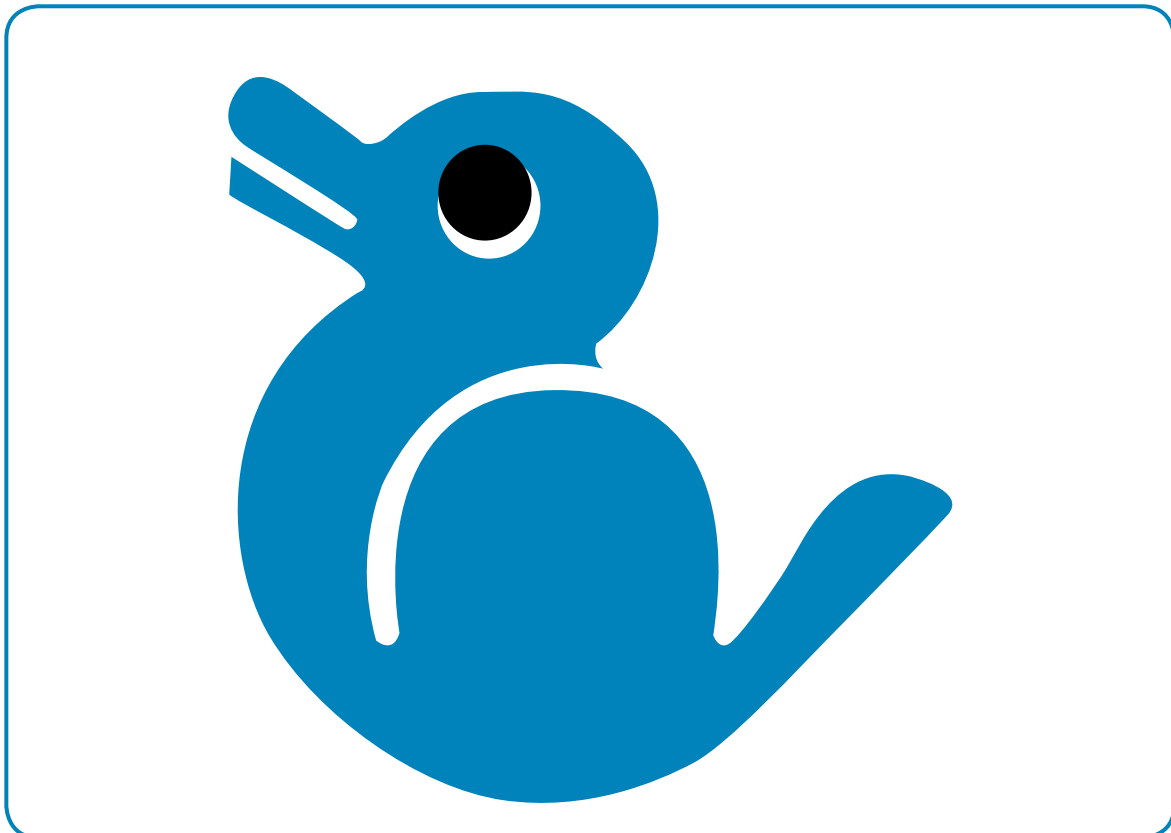
El docente motiva a los estudiantes a comentar algunos ejemplos de su vida diaria, en los cuales se hayan generado conflictos por diferencias de percepción.

✓ **DESPUÉS DE LA HORA DE TUTORÍA**

Los estudiantes muestran a otras personas la imagen y conversan sobre sus percepciones. Reflexionan con las personas sobre la importancia de la percepción en los conflictos.

Buscan otras imágenes o ejemplos que permitan comprender la importancia de la percepción en los desacuerdos y conflictos, y los comparten con sus compañeros y compañeras en una siguiente sesión.

**ANEXO**



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACUERDO.** 1. Pacto, convenio o compromiso asumido por un mínimo de dos partes. Puede ser verbal o escrito. 2. Arreglo al que llegan las partes luego de intercambiar información.

**ARBITRAJE EN LA ESCUELA.** Mecanismo de resolución de conflictos mediante el cual los actores involucrados someten su caso a un tercero llamado árbitro –que puede ser el docente tutor o tutora– quien resuelve el conflicto imponiendo una solución que los involucrados deben obedecer.

**ASERTIVIDAD.** 1. Conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer derechos personales, sin negar los derechos de los otros. 2. Declaración afirmativa. 3. Destreza que permite expresar sentimientos sin herir a los demás manifestando respeto por el otro, evitando emitir juicios, opiniones que descalifican o críticas destructivas.

**AUTOESTIMA.** Es la valoración que cada persona tiene de sí misma. La autoestima alimenta el sentido de dignidad personal y autoeficacia. Se desarrolla progresivamente desde el nacimiento, teniendo particular importancia en este proceso la familia y demás personas significativas.

**BRAINSTORMING.** “Lluvia de ideas”. Técnica mediante la cual los involucrados en un conflicto crean múltiples opciones de solución a una determinada situación.

**BULLYING.** Acoso o maltrato entre estudiantes. Es un tipo de violencia por conductas intencionales de hostigamiento, falta de respeto y maltrato verbal o físico que recibe un estudiante en forma reiterada por parte de uno o varios estudiantes, con el objeto de intimidarlo o excluirlo, atentando así contra su dignidad y derecho a gozar de un entorno escolar libre de violencia.

**COLABORACIÓN.** Implica trabajar con el otro (la parte adversaria) para buscar soluciones que satisfagan a ambos.

**CONFLICTO.** Situación en la cual dos o más personas o grupos perciben tener intereses u objetivos incompatibles.

**CONSENSO.** Acuerdo al que se arriba luego de identificar los intereses y necesidades de las partes involucradas, construyendo a partir de ello una solución que satisfaga a la mayoría. No implica unanimidad.

**CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA.** Conjunto de relaciones interpersonales horizontales, caracterizadas por el respeto y valoración del otro; construida y aprendida en la vivencia cotidiana y el diálogo intercultural en la institución educativa.

Favorece el desarrollo de vínculos afectivos e identitarios; así como el desarrollo integral de los y las estudiantes, en un marco de respeto, inclusión y ejercicio de derechos y responsabilidades, contribuyendo a la solución pacífica de conflictos y la construcción de un entorno seguro y protector.

**CULTURA DE PAZ.** Conjunto de valores, actitudes y comportamientos que reflejan el respeto de la vida, de la persona humana y de su dignidad, de todos los derechos humanos; el rechazo de la violencia en todas sus formas y la adhesión a los principios de democracia, libertad, justicia, solidaridad, cooperación pluralismo y tolerancia, así como la comprensión tanto entre los pueblos como entre los grupos y las personas sin importar sexo, etnia, religión nacionalidad o cultura (Naciones Unidas).

**DIÁLOGO.** 1. Conversación entre dos o más personas que alternativamente manifiestan sus ideas y afectos. 2. Discusión o trato en busca de avenencia. 3. Mecanismo para resolver conflictos complejos donde existen múltiples partes involucradas.

**DERECHOS HUMANOS.** Es el conjunto de libertades, valores o facultades inherentes a toda persona para su desarrollo como tal y su desenvolvimiento en la sociedad, los mismos que manifiestan o plasman los requerimientos de los hombres y mujeres por la vigencia, respeto y protección de su dignidad, libertad e igualdad. Los derechos humanos se definen como irrevocables e inalienables, lo que implica que no pueden transmitirse, enajenarse o renunciar a ellos. Implica todo lo que necesitamos para vivir dignamente, es decir, lo mínimo que las personas o grupos requieren para desarrollarse plenamente, sean estos elementos tangibles como la alimentación, educación, salud, o intangibles como el reconocimiento, la libertad de expresión, de religión, entre otras.

**EDUCACIÓN PARA LA PAZ.** Busca modificar las actitudes, creencias y comportamientos (desde situaciones del quehacer cotidiano hasta negociaciones entre países) a fin que la respuesta al conflicto sea no violenta, creativa y razonada. Para lograr este objetivo en las escuelas, la UNESCO propone un punto de partida que considera:

- Clima de seguridad, respeto y confianza.
- Relaciones de apoyo con las familias y la comunidad.
- Educación emocional.
- Prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia.
- Resolución no violenta de conflictos.
- Participación democrática.

**EMPATÍA.** 1. Capacidad de ponerse en la situación de otro (en los zapatos del otro); 2. Actitud básica en el comportamiento prosocial. Implica la capacidad de sintonizar emocional y cognitivamente con los demás y constituye la base sobre la cual se asientan las relaciones interpersonales positivas.

**ESCUCHA ACTIVA.** Técnica de comunicación que implica prestar total atención al emisor incluyendo la conducta no verbal, el contacto visual, gestos, el tono de voz y la cadencia. Es atender y entender al emisor.

**FACILITADOR.** Tercero o terceros que ayudan a facilitar la comunicación entre los involucrados para que estos arriben a un consenso.

**HABILIDADES SOCIALES.** Conjunto de comportamientos aprendidos que facilitan las relaciones con los otros. Vicente E. Caballo (1986): "La conducta socialmente habilidosa es un conjunto de conductas realizadas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que, generalmente, resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras reduce la probabilidad de que aparezcan futuros problemas"<sup>30</sup>

**IMPARCIALIDAD.** Que no juzga ni asume partido por ninguna de las partes involucradas en la situación conflictiva, asimismo, no recibe beneficio alguno por la solución del problema.

**INTERESES.** Razones, deseos, preocupaciones que motivan a los involucrados en un conflicto y están detrás de sus posiciones.

**LLUVIA DE IDEAS. (Ver BRAINSTORMING)**

**MEDIACIÓN.** Mecanismo mediante el cual las partes involucradas someten su controversia a un tercero llamado mediador, quien a través de sus técnicas facilita la comunicación entre los involucrados, a fin de que ellos mismos construyan la solución a su conflicto. También se le conoce como negociación asistida.

**MEDIADOR.** Tercero que ayuda a los involucrados en un conflicto a llegar a un acuerdo.

**MENSAJE DE "YO".** Mensaje en primera persona que sirve para señalar emociones y sentimientos sin manifestar amenazas, generados por determinada conducta.

**NEGOCIACIÓN.** Proceso de comunicación directo y frontal mediante el cual los involucrados en un conflicto acuden con

voluntad de diálogo y apertura para escucharse mutuamente con confianza, a fin de lograr un acuerdo de manera conjunta y en igualdad de condiciones.

**OPCIONES.** Posibles soluciones que pueden satisfacer los intereses y las necesidades de las partes involucradas en una situación conflictiva.

**PARÁFRASIS.** Resumen de la información más significativa que me ha ofrecido el emisor. Demuestra que he escuchado activamente.

**PARTE** Individuo o grupos de individuos que se involucran en la construcción de la solución a un problema porque tienen un interés directo o indirecto en la solución o se ven afectados de cierta manera por la posible solución.

**PAZ NEGATIVA.** Superación de la violencia directa en todos sus aspectos. No existencia de guerra ni violencia directa.

**PAZ POSITIVA.** Implica ausencia o mínimo nivel de violencia directa y un elevado nivel de justicia. Promueve la armonía social, justicia e igualdad y la eliminación de la violencia estructural. Para pasar de una paz negativa a una positiva es necesario asegurar una equitativa distribución y control del poder y los recursos, pues ello constituye la condición necesaria para alcanzar relaciones humanas distintas.

**PREVENCIÓN DE CONFLICTOS.** Acciones y medidas que buscan prevenir que las situaciones conflictivas generen situaciones de violencia. Una estrategia eficaz requiere un enfoque que aborde medidas políticas, institucionales, diplomáticas, humanitarias, de derechos humanos y de desarrollo.

**PODER.** Capacidad de lograr que las cosas se realicen controlando los recursos o logrando influir en el otro y en las decisiones que este tome. El poder puede ejercerse por medio de la fuerza o a través de la cooperación y la integración.

**POSICIÓN.** 1. Punto de vista de las partes o actores, exigencias o demandas primarias de dichas partes. 2. Declaraciones de las partes expresando "lo que quieren".

**TOLERANCIA.** Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

**VIOLENCIA.** 1. Uso injusto o abusivo del poder. 2. Uso de la fuerza con el propósito de obtener de un individuo, grupo o grupos algo en lo que este no quiere consentir libremente. 3. Todo aquello que impide al ser humano alcanzar sus potencialidades realizables.

(30) Recuperado en setiembre del 2008 de [http://www.down21.org/act.social/relaciones/1\\_h\\_sociales/habilidades-mapa.htm](http://www.down21.org/act.social/relaciones/1_h_sociales/habilidades-mapa.htm)



## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTI, R.E., EMMONS, M.L. (1978) *Your perfect right: A guide to assertive behavior*. San Luis Obispo, California. Impact.
- BODINE, R., D CRAWFORD, AND SCHRUMPF, F. (1994) *Creating the Peaceable School: A comprehensive Program for Teaching Conflict Resolution*. Champaign, IL; Research Press, Inc.
- CARIETA SAMPERE, M. y BARBEITO THONON, C. (2005) *Introducción de conceptos: Paz, Violencia y Conflicto*. Cuadernos de Educación para la Paz. Escola de Cultura de Pau. Universidad autónoma de Barcelona.
- CRAWFORD, D. y BODINE, R. (1996) *Conflict resolution education: A Guide to implementing programs in schools, Youth-serving organizations, and community and Juvenile Justice Settings*. USA.
- DIEZ, F. y TAPIA G. (1999) *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires, Paidós.
- ESPINOSA, M<sup>a</sup> A; OCHAITA, E y ORTEGA I (2003) *Manual formativo sobre promoción de la no violencia entre niños, niñas y adolescentes Tomo I*. Instituto Universitario de Necesidades y Derechos de la Infancia y la Adolescencia. Universidad Autónoma de Madrid. España. Plataforma de organizaciones de Infancia.
- FELDMAN J. R. (2002) *Autoestima para niños. Juegos, actividades, recursos, experiencias creativas*. Madrid. Narcea.
- FERNÁNDEZ, I (2001) *Escuela sin violencia: resolución de conflictos*. España. Narcea.
- FISHER R. y URY, W. (1985) *Obtenga el sí*. México, Editorial Continental.
- GALTUNG, J (1998) *La transformación de conflictos por medios pacíficos. (El método trascendente)*. USA. Naciones Unidas.
- GARCÍA, H. y UGARTE, D (1997) *Resolviendo conflictos en la escuela. Manual para maestros*. Perú. APENAC.
- GIRARD K., KOCH, S. J. (1997) *Resolución de conflictos en las escuelas. Manual de educadores*. España. Granica S.A.
- INSTITUTO EDUCA, *La escuela y el conflicto, en Sistematización del Sistema de Capacitación Magisterial Permanente, documento de trabajo, s/f.*
- INSTITUTO PERUANO EN DERECHOS HUMANOS Y LA PAZ (1998) *Disciplina y Educación en Derechos Humanos y en Democracia en la Escuela*.
- JIMÉNEZ, P. (1999) *"Materiales didácticos para la prevención de la violencia de género"*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Educación y Ciencia.
- LAWRENCE S., MCKEARNAN, S., THOMAS-LARMER, J. (1999) *The Consensus building Handbook*, CBI, Sage Publications.
- LEDERACH, J. P. y CHUPP, M. (1997) *¿Conflicto y Violencia? ¿Busquemos Alternativas Creativas!* Colombia. Ediciones Clara Semilla.
- LEVY, N. (2001) *La sabiduría de las emociones*, Barcelona, Plaza & Janes Editores.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ**  
 (2012) *Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas*.  
 (2005) *Propuesta de Convivencia Escolar Democrática*. Lima, MINEDU  
 (2005) *Tutoría y orientación educativa en la educación secundaria*. Lima, MINEDU.  
 (1998) *Guía de Tutoría-Bachillerato peruano*, Lima, Bruño.  
 (1989) *Cultura de Paz. Comisión Nacional permanente de educación para la paz*. Lima, MINEDU – PNUD.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE.** (2006) *Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos, en el ámbito escolar. Unidad de Apoyo a la transversalidad. División de Educación General. Chile, Ministerio de Educación.*
- MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL** (2006) *¿Es posible resolver conflictos sin violencia? Módulo de Capacitación en Manejo de Conflictos. Guía para el/la facilitador/a. Dirección General de Desplazados y Cultura de Paz. Lima, MIMDES.*
- MORALES H. (2008) *Determinantes individuales, familiares y escolares del comportamiento de riesgo entre adolescentes: un estudio de la ecología del desarrollo*, Lima.



OPS (2002) *Informe Mundial sobre la violencia y la Salud: Resumen.*

ORMACHEA I. (1998) *Manual de Conciliación.* Lima. IPRECON.

PÉREZ SERRANO G; PÉREZ DE GÚZMAN MA.V (2011) *Aprender a Convivir. El Conflicto como oportunidad de crecimiento.* España. Edit. Narcea.

RED RALN (2004) *Glosario de términos. Promovido por el Institute for Conflict and Analysis Resolution .* EEUU, ICAR.

ROCHE, R. (2004) *Desarrollo de la inteligencia emocional y social desde los valores y actitudes prosociales en la escuela. Guía práctica para la enseñanza y el aprendizaje vital en alumno del EGB 3.* Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva.

SALM, R. (1999) *La solución de Conflictos en la Escuela: Una guía práctica para maestros.* Colombia. Cooperativa editorial Magisterio.

SUARES, M. (1999) *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.* Buenos Aires. Paidós.

STEINER, C. (1997) *La Educación Emocional: Una propuesta para orientar las emociones personales.* Buenos Aires: Grupo Zeta.

TORREGO (2005) *Mediación de conflictos en las instituciones educativas.* Narcea. Madrid

## LINKOGRAFÍA

[www.rae.es](http://www.rae.es) Diccionario de la Real Academia Española

*Convivencia escolar: Decreto 19/2007, de 23 de enero, por el que se adoptan medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la Mejora de la Convivencia en los Centros Educativos sostenidos con fondos públicos. Tomado en abril del 2008 de:*

[http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/Contenidos/PSE/participacion/Culturadepaz/DecretoConvivencia/1170421864617\\_decreto\\_convivencia.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/Contenidos/PSE/participacion/Culturadepaz/DecretoConvivencia/1170421864617_decreto_convivencia.pdf)

*Buscando la felicidad. Educar. Valores: autoestima, cooperación, diálogo, empatía, escuchar, habilidades sociales. Recuperado en marzo de 2008. de:*

<http://www.xtec.es/~cciscart/taulavalors/taulavalors.htm>

*Educación en valores. Biblioteca en línea. Herramientas didácticas. Recuperado en junio de 2008 de:*

[http://www.educacionenvalores.org/rubrique.php3?id\\_rubrique=130](http://www.educacionenvalores.org/rubrique.php3?id_rubrique=130)

*Equidad y Derecho. Educación para la Paz y convivencia, Recuperado en abril del 2008 de:*

[http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL\\_ID=7985&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html..](http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=7985&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html..)

*Ministerio de Educación de Chile(2006).Revista de Educación N°324. Recuperado en julio 2008 de [www.minedu.cl/biblio/documento/200612271037210.Rev.324.pdf](http://www.minedu.cl/biblio/documento/200612271037210.Rev.324.pdf)*

*Resolución Pacífica de Conflictos. Universidad Central – Facultad de Ciencias de la Educación. Chile. Recuperado el 12 de noviembre de 2007 de [www.ucentral.cl/educacion/seminario4.ppt](http://www.ucentral.cl/educacion/seminario4.ppt)*

*La teoría del aprendizaje verbal significativo de Ausubel, -Recuperado el 12 de noviembre de 2007 de [www.lacoctelera.com/pdea/post/2006/07/15/aprendizaje-verbal-significativo-ausubel](http://www.lacoctelera.com/pdea/post/2006/07/15/aprendizaje-verbal-significativo-ausubel)*

## OTRAS FUENTES

*Resolución Ministerial N° 376-2007-MIMDES “Lineamientos de política sectorial para la Promoción de una Cultura de Paz”.*