



INVESTIGACIONES



LOS COMITÉS DE CONVIVENCIA **Escenario para la gestión de los conflictos escolares**

Yenny Caicedo
Profesora Universidad Distrital
César Rocha T.
Profesor Universidad Minuto de Dios

INTRODUCCIÓN

En diversos estudios realizados desde 1997 hasta el presente, un grupo de investigadores sobre el conflicto escolar ha venido indagando sobre la manera como los actores escolares manejan sus conflictos¹. Los prime-

ros proyectos de investigación - intervención en los cuales participamos, que se titulaban *Dinámicas de conflicto como sistemas de aprendizaje*, buscaban diagnosticar las estrategias de los

actores involucrados en los conflictos, analizar los aprendizajes obtenidos en ellos, presentar alternativas para gestionarlos pedagógicamente e intervenir en algunos conflictos concretos.

tante, pero especialmente a Francisco Gutiérrez, director de todos estos proyectos, con quien el conflicto es de tipo argumentativo; pero también a Mauricio Barón, Twiggy Ortegón, Marta Caicedo, Gloria Esperanza Ascencio y a Fausto Peña, por sus aportes significativos para el presente ensayo.

Al final de esta etapa se construyó un modelo de gestión de conflictos conjuntamente con varios actores escolares que se dieron a la tarea de reflexionar sobre las problemáticas que poseían. Este modelo se puso en práctica en una institución parti-

¹ Agradecemos a todas las personas que han hecho parte de los diversos equipos de investigación sobre el conflicto escolar con los cuales hemos aprendido bas-

cular, como lo fue el colegio distrital Luis López de Mesa, y más concretamente en el Comité de Convivencia de esta institución. En la segunda etapa, ya en el año noventa y nueve, el objetivo del proyecto, que se llamó *Un modelo para armar*, fue el de irradiar esa experiencia, cotejarla con otras, mejorarla y crear redes de instituciones escolares para discutir problemáticas de convivencia escolar².

Como vemos, en este proceso de reflexión, análisis e intervención directa en el manejo de los conflictos, el Comité de Convivencia se ha convertido en uno de los escenarios más adecuados para la gestión pedagógica de los conflictos escolares. Por tanto pretendemos en este ensayo comenzar a discutir el sentido que podrían asumir los Comités de Convivencia como un espacio deliberatorio y autoreflexivo.

Para tal efecto, el presente escrito se dividirá en tres partes. La primera trata de darle contexto al tema de la convivencia pensándolo desde los nuevos retos que debe asumir la escuela, como espacio de socialización —que podría convertirse en una oferta clara de las instituciones escolares—, los procesos de aprendizaje, la relación con el entorno en lo que hace a la calidad de vida, la inequidad social, y el papel del maestro de hoy como iniciador de procesos de aprendizaje y como integrante de una di-

námica de educación mutua entre muchos actores sociales.

La segunda parte, la dedicaremos a presentar un diagnóstico propositivo sobre los Comités de Convivencia. Aquí se pretende establecer los tipos de conformación de estos estamentos, y el carácter de algunos de ellos, de qué manera asumen el conflicto, cómo lo manejan, cuál es su dinámica y qué legitimidad posee, lo mismo que las experiencias exitosas y las que presentan problemas.

En la tercera parte intentamos involucrarnos en las posibles funciones de estos Comités teniendo como premisa básica que no existen fórmulas mágicas para manejar los conflictos. Por tanto lo que se pretende es proponer unas determinadas formas de operar, de negociar intereses y de constituir un clima de confianza en la institución escolar a partir de unas herramientas para gestionar pedagógicamente los conflictos.

1. La escuela, la convivencia, la calidad de vida y el entorno

Las personas que estamos involucradas en la educación del mundo actual enfrentamos retos muy profundos tanto de carácter internacional como nacional que tienen que ver con la calidad de la educación y la construcción de tejido social en una situación de precariedad democrática, debido al cambio de la naturaleza de la educación, que hace necesaria la reformulación de la oferta educativa.

A nivel internacional estamos enfrentados ante el crecimiento de una cierta tecnología que combina los medios de comunicación (matrimonio internet-televisión) permitiendo el desarrollo de paquetes interactivos en donde la gente puede aprender por propia mano, “hablando” con una tecnología que le da una gran oferta. En muchos países la tutoría personalizada está remplazando a la escuela y el computador personal se hace cada vez más pequeño y popular.

La oferta educativa

Por todo ello cabe preguntarse: ¿qué puede de excepcional, de particularmente interesante, en el sentido cognitivo, ofrecer la escuela? ¿qué le puede decir la escuela a los actores principales que pertenecen a ella?

La educación es una experiencia fuerte de **socialización**, independientemente del contenido educativo. La institución escolar es un sitio donde uno puede tener amigos, donde los muchachos pueden compartir con adultos a los que aprende a respetar. El gran problema es que el grueso de las instituciones escolares colombianas no están ofreciendo ninguno de esos tres tramos fundamentales de sociabilidad. Lo que tenemos es un reglamentarismo y un prohibicionismo que denota una actitud defensiva de la institución educativa con respecto a la sociedad en que vivimos y el futuro.

Por ejemplo la familia ha sufrido unos cambios trascendentales,

² Estas investigaciones han sido financiadas por la Secretaría de Educación en cuatro ocasiones y la última por la Secretaría de Gobierno del Distrito.



la pregunta es ¿cómo se caracteriza desde el discurso educativo ese cambio? Lo que se ha podido observar es que se caracteriza como una catástrofe, se le endilga, por ejemplo, fenómenos como la violencia, se dice que la violencia se debe a la descomposición familiar y a la pérdida de valores. De todas maneras en muchos sentidos es una familia mucho mejor que la que existía: la mujer tiene mucha más libertad. Igualmente muchos de los cambios de valores en la sociedad colombiana han sido positivos: la experiencia de la movilidad social, la individualización tiene aspectos negativos pero también tiene aspectos positivos.

Decimos también que la delincuencia es resultado de los cambios de los valores, del dinero fácil, eso también es inexacto ya que el delincuente arriesga la vida, de hecho llamarlo dinero fácil es convertir a la delincuencia en una experiencia bonita y tentadora.

La segunda gran ventaja que podría tener la institución educativa sobre estas tecnologías, es el conocimiento cara a cara y directo con el **entorno**. La institución educativa tiene una ventaja sobre cualquiera de esas otras ofertas y es que está empotrada en un entorno social específico, vive en y de ese entorno.

Mientras que para los colombianos y sobre todo para los sectores populares por ejemplo en nuestro medio, uno de los valores principales, y de los objetivos principales en la vida es la educación —es decir, la institución educativa posee una gran legiti-

midad—, la actitud de la escuela frente a su entorno una vez más es esencialmente defensiva: la tendencia es a levantar muros y a crear barreras. El ejemplo claro es el de la relación entre el uniforme y el entorno. Si un estudiante va a ingerir licor no debe usar el uniforme para no manchar la institución escolar. La calle es la que produce mañas, las maquinitas son las que hacen que la gente se puerter, se pierda. Lo que existe es una gran dificultad para entender, asimilar el entorno y reflexionar sobre él.



Entorno y calidad educativa

Otro aspecto ligado al anterior es la **calidad educativa**. Existe una relación muy estrecha entre calidad de educación y guerra. Colombia es uno de los países más desiguales. ¿Cómo hacerlo menos desigual? Existen una serie de limitaciones para intervenir las variables fundamentales como son por ejemplo las

variables de reparto de la propiedad. Seguramente si hay paz va a haber reforma agraria y eso implicaría una mejora en términos de equidad. Pero sin embargo lo que todo el mundo sabe es que la variable que sí se pueda intervenir de manera directa y que sí definitivamente está ligada a la equidad es la educación.

Es decir de la calidad de la educación depende el futuro tanto de los jóvenes como del país. Esto no significa que sea la única variable pero sí una variable fundamental. ¿Cómo construir la oferta educativa que el país necesita?

Muchos de los recursos para mejorar la calidad de la educación se encuentran directamente con el entorno. No solamente el entorno necesita a la escuela sino que la escuela, la institución educativa igualmente necesita el entorno para mejorar. Cuando se ha tratado de mejorar la calidad educativa se han convertido las instituciones de secundaria en "instituciones tecnológicas" en donde se confunde lo que es tecnología con pequeño bricolage

La convivencia y el conflicto escolar

La pregunta es: en una sociedad atravesada por la violencia, atravesada por la inequidad, atravesada pues por todos estos problemas complejos que nosotros conocemos: ¿Qué clase de respuesta ha ofrecido la escuela y qué clase de respuesta debería ofrecer?

Es de gran importancia partir de una reflexión para saber qué co-

sas se están haciendo bien, pero también es indudable que se debe reflexionar sobre los procesos que están adelantando mal. En la relación de la escuela y el entorno, por ejemplo, supuestamente la ley general de educación ofrecía toda una serie de baterías institucionales para gestionar adecuadamente el conflicto: personero, el gobierno escolar, la categorización amplia de comunidad educativa, el consejo estudiantil, el comité de convivencia, del cual nos ocuparemos de aquí en adelante, etc., y sin embargo en muchos casos no solamente esos diseños institucionales no han servido sino que incluso se han convertido en un foco de profundización de conflictos.

En Colombia tenemos un gran problema y es que cuando nos enfrentamos a un problema tenemos certidumbre con respecto a los resultados de su manejo—todo el mundo tiene la sensación de que las cosas ya están arregladas de antemano— e incertidumbre con respecto a las reglas—las reglas siempre se pueden cambiar, quitar, acomodar—.

Eso se ve en concreto en las instituciones educativas en donde existe un profundo reino de la arbitrariedad unido al reglamentarismo. Entonces a todo el mundo se le dice que está bajo el imperio de la ley, pero el imperio de la ley se puede asumir para tomar decisiones que son las que se creen necesarias en ese momento. Es decir, vivimos en el reino de la leguleyada cotidiana y eso genera un des-aprendizaje democrático de todos los actores tanto de los que son víctima

de la arbitrariedad como de los que la cometen.

El educador de hoy

Los países de occidente desde el siglo XVII están intentando vivir en una democracia, en un sitio donde no hay jerarquías, en un sitio donde todo el mundo es **mayor de edad** en el sentido histórico, todo el mundo crece, mientras que donde hay **sumisión** todos son menores de edad incluso quienes viven de la sumisión, todos son menores de edad: una minoría de edad generalizada.

Nosotros los colombianos estamos inmersos en un medio profundamente antidemocrático y todos los días reproducimos esas prácticas antidemocráticas, por consiguiente no contamos con la suficiente experiencia democrática como para enseñar por ejemplo la misma democracia, porque es que seguramente la mejor manera sería pensar en otras formas de aprendizaje mutuo, en una **educación mutua**, no a través de sermones porque muchas veces no se aprende a través de sermones sino a través de prácticas sociales concretas, específicas, en donde se puedan acoger rutinas, procedimientos, y quedar inmerso en redes que soportan que esos procesos de aprendizaje sigan profundizándose

La idea no es ya un **educador iluminado** sino **iniciador** de procesos que convoca a distintos actores sociales: procesos de aprendizaje, procesos de reconstrucción de tejido social, de convocatoria, de negociación.

2. Diagnóstico y evaluación propositiva de los comités de convivencia

Uno de los nuevos espacios donde, entre otros, el educador puede iniciar esos procesos de conocimiento, de educación mutua y de incorporarse a dinámicas de aprendizaje en cuanto a la gestión de los conflictos es el comité de convivencia. A continuación presentaremos un diagnóstico fruto de la interacción con diversos Comités a lo largo del proceso de investigación.

La conformación

Las actuales legislaciones como la Constitución Política Nacional, la Ley 115 o Ley General de Educación y el Decreto 1860, otorgan autonomía a las instituciones escolares permitiendo la generación de procesos descentralizados y un nuevo espíritu de participación y democracia en el cual se pretende una interacción más activa por parte de toda la comunidad educativa. Sin embargo ninguna de estas reglamentaciones se detiene ni hace referencia explícita a la constitución y el funcionamiento de los Comités de Convivencia.

Tal vez por ello cuando el grupo de investigación hizo sus primeras observaciones e intervenciones en las instituciones educativas, se dio cuenta que estos organismos fueron constituidos de diversa forma y su funcionamiento era poco homogéneo. Con lo anterior no pretendemos sugerir su obligatoriedad, sino establecer de qué manera se concibe un espacio de esta naturaleza y proponer alternativas posibles



como lugar estratégico para que la comunidad educativa gestione pedagógicamente los conflictos.

La conformación de los Comités no es nada homogénea. Ciertos comités estaban compuestos por el Rector, el Coordinador de Convivencia, el orientador y algunos profesores. Otros por los tres primeros y se reunían únicamente cuando se presentaba un caso específico con el profesor director de curso del estudiante y los estudiantes en conflicto. También conocimos otros comités conformados únicamente por profesores, o por éstos y el Coordinador de Convivencia. También otros conformados únicamente por orientadores. En algunos se pudo observar la presencia de un estudiante, del personero, acompañando al resto de docentes pero su participación era muy poca. Y dimos con un comité de convivencia compuesto por treinta alumnos y cuatro docentes.

Como vemos, la conformación de estos estamentos es bien heterogénea, pero la participación de los docentes es definitiva. Es un espacio en el cual, pensamos nosotros, lo que debiera aflorar es la **gestión pedagógica de los conflictos**, como lo veremos más adelante, y quienes podrían poseer mayores elementos son los docentes. Son ellos los que quedan en la institución, los que podrían adquirir destrezas y aprendizajes en torno al manejo adecuado de los conflictos, los que generarían más fácilmente una memoria de los procesos de aprendizaje, pero siempre en interacción con

estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

No creemos que exista una conformación *tipo* de estos estamentos. En general podríamos decir que no se trata de un problema de *representación* de los actores escolares, sino de generación de aprendizajes para el manejo óptimo de los conflictos. Se trata más bien de contar con espacios de discusión, reflexión y manejo de problemáticas escolares.

Los Comités de Convivencia

Ahora cabe la pregunta, ¿para qué se constituyen los Comités de Convivencia? En aquellas instituciones donde los Comités fueron conformados, algunos se reunían para dialogar sobre problemas educativos en general, otros para departir y generar relaciones fraternas (fiestas, reuniones, etc.) y otros para hacer *convivencias* o salidas; sólo algunos de ellos trabajaban conflictos concretos. Aquí se ve a la "convivencia" como un asunto de **tranquilidad** a partir de las reuniones sociales. Lo que se intenta en últimas es acabar con el conflicto quitándole peso por medio del sosiego y de la generación de espacios de disfrute en los cuales el conflicto no aflore.

Muchos de los Comités conocidos casi nunca se reunían y cuando lo querían hacer, la hora de reunirse siempre se diluía y faltando ya unos minutos para que se acabara el tiempo, por fin se podían poner todos de acuerdo para iniciar el diálogo. Diálogo que a veces se convertía en un enfrentamiento de carácter

personal, el cual no permitía que dieran alternativas para el manejo del conflicto que se estaba tratando. Igualmente siempre los culpables eran ciertas personas o culpables externos como el gobierno y la sociedad.

En otras instituciones, en cambio, sí enfrentaban los conflictos pero con una gestión subóptima. En la mayoría de estos Comités, se escuchaban a los estudiantes, y luego los miembros del mismo tomaban decisiones disciplinarias (como la llamada de atención –con la correspondiente convocatoria a los padres de familia–, la suspensión, la cancelación de la matrícula, etc.).

Es decir, **eran espacios similares a los tribunales judiciales**. Algunas de las sanciones asumidas por los miembros de estos estamentos, se basaban en las anotaciones escritas en el llamado *Observador del Alumno* y aquello estipulado en el *manual de convivencia*. El primero funcionaba como un *prontuario delictivo* por cuanto en él únicamente se anotaban las faltas de los estudiantes, y no los procesos de aprendizaje. El *Observador* se asumía como una prueba jurídica acumulativa. Y el segundo, como un código de policía porque se indagaba en el manual cuál era la sanción para una falta determinada. El manual se utilizaba como un reglamento estudiantil, donde lo más importante era la prohibición y la correspondiente sanción.

Estos elementos entonces –el *manual* y el *observador*– pierden gran parte de su potencial como espacios significativos de confor-

mación de la convivencia escolar. El *manual de convivencia* no puede ser un código de policía, pero tampoco una constitución o algún otro código jurídico, sino, pensamos nosotros, un espacio para la constitución de una jurisprudencia social; **en el manual pudieran registrarse más bien las reglas de juego acordadas entre los actores involucrados en los conflictos.** Hablamos de unas reglas universales, que busquen el bien público, más o menos permanentes y verificables

Y sobre el *Observador*, suponemos que es posible que los docentes registren el proceso de aprendizaje de los estudiantes, y si ocurren faltas, se evalúen como parte de ese proceso. Con lo anterior, el docente realiza una evaluación permanente de las competencias de sus estudiantes. Pero, de pronto, a lo mejor sería preferible hablar de un *Observador de la Escuela*, en el cual sean registrados los logros y en general el estado de los procesos académico-convivenciales de los miembros de la comunidad educativa. De esta manera tanto el *Observador* como el *manual* perderían su carácter jurídico y se convertirían en herramientas para la convivencia y la calidad educativa.

A pesar de las diferencias, dos características fundamentales de estos Comités son: se preocupan por la convivencia entre estudiantes y son de carácter consultivo y no decisorio. La primera característica no es muy comprensible por cuanto la convivencia implica la cooperación y la negociación de los intereses entre todos

los actores escolares, pero en estas instituciones, se piensa que lo prioritario son las prohibiciones o las sanciones, para los Comités que asumen los conflictos, o la tolerancia mutua entre los estudiantes, para los Comités que no los asumen.

Los conflictos entre docentes, entre docentes y estudiantes, entre docentes y directivos, entre madres y padres de familia con sus hijos o profesores, pueden tratarse en los Comités de Convivencia porque lo importante es generar un clima de convivencia óptima, en la cual todos ganen, para beneficio de la institución escolar. Si este tipo de conflictos llegasen a los estrados disciplinarios estatales o judiciales muy seguramente originarían más conflictos o conflictos con mayor intensidad. **Lo que proponemos es que las instituciones escolares se hagan responsables de sus conflictos.** Por supuesto hablamos de una responsabilidad pedagógica

El hecho de que sean consultivos podría no otorgarle mayor relevancia en la escuela. Lo ideal es que los Comités se conviertan en escenarios decisorios en lo que hace al manejo de los conflictos. Como veremos más adelante, su función no sólo se centraría en esa gestión, pero sí es un elemento clave dentro de su dinámica. Claro que es menester que redefina su rol como entidad líder en el manejo óptimo de los conflictos.

Experiencias innovadoras

Claro que no podemos desconocer que encontramos algunas

experiencias innovadoras. Por ejemplo, uno de los Comités que conocimos trabaja problemáticas sociales más que escolares. Les interesa estudiar y analizar los conflictos entre los integrantes de las familias de los estudiantes, los conflictos entre los muchachos escolarizados y no escolarizados, los problemas con las pandillas, el problema de la sexualidad, los problemas afectivos, etc. Es un Comité que le interesa las problemáticas del entorno. Transgrede los muros del colegio porque supone que los conflictos no son de exclusividad de la institución escolar, sino de la sociedad y piensa que desde la escuela puede aportarle a ella.

Otro de ellos, es un Comité conformado básicamente por estudiantes, que tiene como fin gestionar los conflictos entre ellos por medio del diálogo y la concertación de intereses. Este es un Comité descentralizado. Está compuesto por estudiantes de todos los cursos que voluntariamente quisieron integrarlo.

El objetivo de este estamento es que este grupo de estudiantes medie los conflictos en el salón de clase. Si éstos no lo logran, pasará a otro escenario –también compuesto por estudiantes y maestros– que dirige los conflictos en segunda instancia. Esta es una experiencia interesante que puede ser replicada en otras instituciones por cuanto se pretende que los estudiantes adquieran destrezas en la mediación y se hagan cargo de sus propios problemas de convivencia.



Y la última experiencia innovadora es la del Comité de Convivencia del colegio distrital Luis López de Mesa. Damos a conocer su nombre porque con sus integrantes, el grupo de investigación trabajó durante más de dos años para definir de manera permanente su quehacer pedagógico. El resultado de esta experiencia la daremos a conocer en el punto correspondiente a las propuestas de posibles funciones de los Comités. Con toda seguridad, son muchas las experiencias innovadoras en este campo que contribuirían al desarrollo de un espacio de gestión de los conflictos.

En algunos otros colegios no existen los comités de convivencia. Los conflictos los dirime el Coordinador (a) de Convivencia o de Disciplina, como aún son denominados algunos de ellos. Se apela en la mayoría de los casos al conducto regular que es según algunos: primero el profesor con quien se tuvo el problema o estuvo presente en el momento de la disputa, sino puede darse solución se apela a al director de grupo (paso que según ciertos profesores casi nunca se ponen a dar porque les parece más fácil dirigirse al Coordinador de Convivencia de una vez), luego al Rector y por último si es una sanción de más de tres días o la cancelación de la matrícula es necesario tratarlo en Consejo Directivo quien es el que decide finalmente.

Las preguntas que quedan son: ¿Qué reflexión hay sobre la convivencia escolar? ¿Cómo aprenden cada uno de los estamentos

de una institución educativa en un conflicto? ¿Qué posibilidades da la i.e. de que el tratamiento que se realizó en algunos conflictos específicos se tenga en cuenta para el manejo de futuros problemas de convivencia en la escuela? Cuando el conflicto es con actores externos a la escuela, ¿cómo puede ella manejar el problema?

3. Posibles funciones de los Comités

Tomando como base la anterior evaluación, y la experiencia obtenida con el Comité del colegio Luis López de Mesa, sugerimos algunas posibles funciones de los Comités de Convivencia, como son:

a. Generar procesos de reflexión en las instituciones educativas con todos y cada uno de los estamentos que conforman la comunidad educativa tendientes a lograr un mejoramiento de las relacio-



nes de convivencia. No todos los conflictos son iguales por lo tanto no existen fórmulas estándares que solucionen todos los conflictos, es necesario entonces que este proceso de reflexión sea continuo o permanente y que se involucren todos los actores de la institución.

b. Con base en los acuerdos y las reglas de juego creadas por toda la comunidad educativa, hacer propuestas concretas para el Manual de Convivencia.

c. Sistematizar los casos puntuales que se vayan presentando en la institución escolar que queden como memoria para manejar futuros conflictos. Esta sistematización sería la materia prima para elaborar el Manual de Convivencia el cual debe tener pocas reglas de juego pero creadas colectivamente, que sean realizables ya que son producto de la reflexión sobre experiencias y contextos particulares, que sean universales, es decir, que sirvan para todos los actores, que se puedan verificar fácilmente, ya que esto genera confianza y continuidad en el proceso de gestión del conflicto y las hace sostenibles sin que esto signifique inmutable sino factibles de reflexión y de nueva adaptación al contexto si es necesario.

d. Generar niveles de cooperación en la escuela, mediante la autorreflexividad para que los actores se piensen a sí

mismos y piensen al otro a través del proceso, sin perder su propia individualidad.

- e. El Comité debiera convertirse en un espacio de investigación sobre el conflicto y la escuela. Su tarea consiste en discutir diversos enfoques para articularlo al PEI y a otros proyectos que puedan existir en la escuela.
- f. Originar un ambiente escolar en el que se puedan exponer los puntos de vista y las experiencias de cada uno de los actores dependiendo del contexto en el cual se ubiquen, lo cual permitiría enriquecer el conflicto y garantizar la gestión de conflictos futuros
- g. Servir de veedor de los acuerdos a los cuales se haya llegado para unas relaciones de convivencia duraderas.
- h. Escuchar a las partes implicadas en conflictos específicos, proponer salidas o alternativas teniendo en cuenta los intereses particulares de cada uno de ellos y haciendo cruces de ellos. Si es necesario hacer negociaciones (esto se amplía en el apartado los Comités de Convivencia y la negociación).

Los Comités de Convivencia y la negociación

En general el conflicto nunca se repite aún cuando sí se pueden presentar algunas características comunes. Por lo tanto la intervención debe partir del contexto específico del conflicto el cual le da sentido, lo moldea y lo

hace particular. Así la intervención dejaría de lado categorizaciones o modelos generalizadores que desconocerían las particularidades de los actores y de su contexto.

En ocasiones decimos que nadie sabe más de un problema que los mismos involucrados y en general es cierto. Son los involucrados en un conflicto los que conocen perfectamente las condiciones que están en juego, sus propios intereses, intuyen las estrategias del otro, etc.

La mediación implica la incorporación de un tercero que tenga como función lograr la consecución de acuerdos óptimos entre las partes. El mediador tiene derecho a expresar su percepción del conflicto, es decir, no es neutral, pero tampoco es conveniente que sea quien saque partido del mismo.

Como se dijo anteriormente no es posible utilizar fórmulas para la solución de los conflictos en una sociedad turbulenta como la nuestra, pero sin embargo, es válido partir del aprendizaje de la mediación de los conflictos para mejorar esa pedagogía y para que el acumulado, a su vez, se convierta en una mediación cultural y comunicativa.

En algunos casos, es factible que se deba recurrir a mediadores externos porque:

- a. En determinados conflictos genera mayor confianza contar con agentes externos a él, pero no al contexto, por su aparente neutralidad.

- b. La intervención de un mediador externo podría garantizar la mirada de conjunto y sosegada del conflicto. A veces la mirada desde afuera logra identificar las estrategias de los actores y el bien común.
- c. Muchos conflictos escapan a la dinámica propia escolar y se insertan en órdenes relacionados con el entorno.

Los mediadores, o los integrantes del Comité de convivencia, se necesita que sean personas que cuenten con liderazgo, que estén dispuestos a aprender del conflicto, que partan de sus experiencias, pero que a su vez reconozcan las diferencias de cada conflicto.

Las características del modelo de gestión de conflicto que se propone es el siguiente:

- a. En general cuando se presenta algún conflicto es cuando existe alguna contradicción entre por lo menos dos personas. La mediación no buscaría que los ánimos se calmen, aunque es importante que suceda, sino más bien, que las partes comprendan la relación de su proyecto vital con el proyecto colectivo.
- b. La mediación debiera convertirse en un ejercicio de aprendizaje colectivo en el cual se aprecie de manera clara la forma como se dan a conocer las diversas interpretaciones de las dinámicas y la práctica misma de una determinada actividad por parte de



los actores del conflicto y cómo estas prácticas pueden menoscabar la integridad, la autoestima, y el desarrollo futuro del otro.

Y además cómo este tipo de percepciones del conflicto pueden convertirse en una bola de nieve, que cada vez integra un nuevo elemento. La idea es que los actores del conflicto noten cómo el resultado de acciones de este tipo deterioran las relaciones sociales, y como es obvio, el desarrollo mismo de la actividad pedagógica.

- c. La mediación no es un juicio, es un espacio de negociación de reglas de juego. En un juicio hay elementos normativos y de valor que son los que determinan la actitud de un individuo. En una mediación se pueden llegar a determinar reglas de juego, pero como fruto de la negociación y además deben tomarse en cuenta los intereses de los involucrados. Por supuesto se debe aclarar al principio de la sesión, que por ejemplo se debe respetar el uso de la palabra y se deben determinar tiempos para ello.
- d. La mediación, es un espacio en el que se ponen en juego los intereses de los actores del conflicto. Pero lo que debe primar por encima de ellos es el problema pedagógico del colegio en este caso. La mediación no busca entonces que uno de los actores del conflicto entienda la posición del otro únicamente, sino que entienda y sea

capaz de criticar si la posición del otro cobra relevancia en un contexto más amplio, como lo sería el de lo pedagógico.

- e. La mediación además de constituir una tradición en la construcción de reglas de juego debe producir también memoria frente al manejo de los conflictos. En lo fundamental la mediación debiera ser pública y no privada. Pero no todas las conciliaciones son necesariamente públicas. Algunas deben tratarse de manera privada o semiprivada dependiendo del carácter de cada cual.
- f. El mediador no debiera limitarse únicamente a dar la palabra, sino en todo momento a hacer respetar las reglas de juego iniciales, como el uso de la palabra, lo pedagógico por encima de los intereses individuales, tratar de integrar los mismos al proyecto macro, evitar en lo posible las justificaciones que transgredan los derechos fundamentales y sociales, a buscar alternativas que beneficien a la institución escolar y obviamente, a las partes del conflicto, y en general, a coadyuvar a la creación de bienes públicos.
- g. El Comité debe contar con una base de activistas de la gestión del conflicto. Estos activistas o mediadores no serían necesariamente aquellos que conozcan mejor las técnicas de mediación, sino aquellos reconocidos como tales por los otros, en este caso por la comunidad edu-

cativa, o por parte de ella, y también aquellos que posean la capacidad de aprender destrezas en lo que hace al manejo de los conflictos y enseñar lo construido en la interacción con los demás.

- h. Debe soportarse en un tejido social para la negociación de los conflictos, que reflexione y piense los conflictos de la institución educativa, que se interese por ella. Es probable que exista la necesidad de que en conflictos concretos no deban ser los mismos mediadores, por ejemplo porque no son aceptados. En tal caso, el tejido social para la gestión de los conflictos puede proponer unos posibles mediadores a los actores del conflicto. Se analizan esas propuestas y se sacan mediadores que sean aceptados por las partes. Lo que se busca es que estos generen confianza entre las partes. Y que esos mediadores actúen con el asesoramiento y compañía del Comité de Convivencia.
- i. En lo posible los mediadores debieran provenir tanto de la institución educativa como del entorno. La presencia activa de un actor externo al colegio, pero no externo a la dinámica escolar o social, puede ayudar a comprender las dimensiones del conflicto y la relación de éste con el contexto.

Para hacer acuerdos es necesario crear ciertas condiciones que permitan la negociación, como un clima de confianza y una oposición leal. Una herramienta para

la negociación serían los "mapas mentales" que consisten en mirar el tipo de actor, la percepción del conflicto (de cada uno de los actores involucrados directa o indirectamente en el conflicto), la percepción del otro y de sí mismo, sus argumentos, sus estrategias y sus niveles de cooperación —por ejemplo las soluciones ideales, intermedias y aceptables que propone cada uno—, lo cual aumentaría el grado de previsibilidad en el momento de tomar decisiones, dejando de lado el peligro de que interfirieran informaciones distorsionadas o incompletas.

AMANERA DE CONCLUSIONES

Los Comités de Convivencia se pueden convertir en una herramienta fundamental en el manejo del conflicto en las instituciones ya que es un organismo plural, hecho que permite que dentro de él existan diferentes miradas y puntos de vista que harían de cualquier propuesta alternativa una solución mucho más razonada y "objetiva" que si lo hace una persona sola.

Es necesario entonces que se potencien las funciones del Comité de Convivencia como facilitador de la gestión del conflicto en la escuela. Sería interesante que así fuera dado que es indispensable que se construya una pedagogía de la gestión de los conflictos y que se cuente con una memoria de ese tipo de experiencias. Este Comité debiera reconocerse legítimamente como el escenario para la gestión del conflicto.

Es de gran importancia que participen estudiantes en los comités pues ellos tienen una visión mucho más próxima a sus compañeros, en el caso de conflictos entre estudiantes, por ejemplo.

Sería también muy interesante crear una red de comités de convivencia con el fin de hacer intercambios de experiencias en manejo de conflicto. Con una socialización de procesos particulares se enriquecería las formas alternativas del tratamiento de los conflictos.

Nuevamente insistimos en la importancia de la convivencia en la escuela como elemento generador de nuevas relaciones interpersonales que permitan que mediante el interés privado y la acción colectiva se puedan obtener bienes públicos que redunden en bienestar para toda la sociedad. Una convivencia reflexiva que cree un clima de confianza que permita mayores niveles de cooperación para obtener un mayor capital social.

BIBLIOGRAFÍA

ACLAND, Andrés. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 1993.

AGUIAR, Fernando. (comp.) *Intereses individuales y acción colectiva*. Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 1991.

ARIAS, María Eugenia (et.al.). *La autocracia escolar*, Bogotá, FES, 1993.

AXELROD, Robert. *El surgimiento de la cooperación*. Madrid, Alianza, 1986.

—————. *La evolución de la cooperación*. Barcelona, Alianza, 1986.

BARRIOS, Adriana. (comp.) *Conflicto y Contexto*. Bogotá, Tercer Mundo - SER - Colciencias - Programa de Reinserción, 1997.

DE BONO, Edward. *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*. Buenos Aires, Deusto, 1994.

FISHER, Roger y otros. "Sí, de acuerdo". *Cómo negociar sin ceder*. Colombia. Norma, 1994.

FOLGER, Joseph, Jones, Tricia. *Nuevas direcciones de mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires, Paidós, 1997.

GUTIÉRREZ SANÍN, Francisco. *La ciudad representada: política y conflicto en Bogotá*. Santafé de Bogotá, Tercer Mundo Editores - IEPRI, 1998.

HELLER, Agnes. *Más allá de la justicia*. Barcelona, Editorial Crítica, 1990.

PARRA SANDOVAL, Rodrigo. *Escuela y modernidad en Colombia. La Escuela urbana. Tomo III*. Santafé de Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1996.

ROCHA, César, ORTEGÓN, Twiggy. *El conflicto como constructor de ciudad. Hacia una conceptualización de la gestión del conflicto en Bogotá*. Mimeo.

SALM, Randall. *La solución de conflictos en la escuela*. Santafé de Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio, 1998.

SUARES, Marinés. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós, 1996.