

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS (ERAC) Y HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES¹.

Raúl Ortega y Eric Carafi

La forma tradicional de abordar conflictos en la escuela, es intentar negarlos, suprimirlos y/o evitarlos a través de la aplicación de castigos y sanciones. Opera aquí, el supuesto que sólo por medio de “acciones punitivas” se modela las conductas de las y los estudiantes. Este mecanismo reproduce una lógica de “víctima-victimario” o “culpable-inocente”, reduciendo la complejidad de las relaciones sociales deterioradas a interacciones puntuales unidireccionales de causa y efecto, invisibilizando con ello, la amplia gama de características y posibilidades que presentan los conflictos al interior de una comunidad educativa.

Las **Estrategias de Resolución Alternativa de Conflictos (ERAC)** son formas de intervención social que buscan que las partes de un conflicto, transformen positivamente las relaciones sociales que se encuentran deterioradas. Es decir, constituyen posibilidades para que las y los involucrados/as en un conflicto específico, reconstruyan la forma como se tratan cotidianamente, mejorando así su calidad de vida y generando aprendizajes individuales y colectivos. Las ERAC promueven una mirada pedagógica de la conflictividad escolar, es decir, fomentan las posibilidades de aprendizaje a partir de la resolución de conflictos.

Se parte de la idea de que las personas involucradas en un conflicto son responsables de su mantención y desarrollo, y que son ellas quienes pueden encontrar, construir y acordar salidas satisfactorias y definitivas al conflicto. Es decir, quienes viven y desarrollan un conflicto son quienes más oportunidades e interés tienen en solucionarlo, y en muchas ocasiones sólo necesitan asesoramiento por parte de equipos facilitadores para lograrlo.

Las ERAC buscan crear un espacio de encuentro, donde las partes de un conflicto se hagan cargo del vínculo social que mantienen y puedan transformarlo colectivamente a través de acuerdos explícitos. Se trata de instalar procesos de diálogo y conversación entre las partes de un conflicto, con la presencia de una o dos personas que cumplen con la función de Equipo Facilitador. Lo que se pretende es hacer evidente y explícito el vínculo social que existe entre las partes de un conflicto, la reciprocidad de la relación y la posibilidad de que la forma como dos o más personas se tratan cotidianamente, pueda ser distinta y mejorada de forma consensual. En estas conversaciones se explicita y reflexiona sobre el conflicto, así como sobre los posibles acuerdos y aprendizajes que se requieren para superarlo satisfactoriamente.

Si los conflictos que se desarrollan en el ámbito escolar son abordados por los mismos miembros de la comunidad educativa, es decir, por estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación y/o apoderadas/os, se abre también, la posibilidad de detectar **temáticas emergentes** que afectan la convivencia escolar más allá de las situaciones o casos puntuales. Se trata de utilizar el abordaje de conflictos, como un mecanismo de detección de dichas temáticas, posibilitando su intervención o abordaje a través de otras estrategias o acciones.

¹ Documento de Trabajo del Núcleo de Educación del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile, Santiago, 2010.

Entre las estrategias de resolución alternativa de conflictos (ERAC) más utilizadas podemos destacar el Arbitraje, la Negociación y la Mediación. Sin embargo, la más apropiada al ámbito escolar es la **Mediación**. Cada una de ellas se diferencia de acuerdo al rol que se le asigna al Equipo Facilitador y el tipo de conflictos para los que son apropiadas, tal como lo señala la Tabla N° 01:

Tabla N° 01
Diferencias de las ERAC apropiadas al Ámbito Escolar.

ERAC	Rol del Equipo Facilitador	Tipos de Conflictos
Arbitraje	Adultos/as con criterio y habilidades pedagógicas, que intenciona el reconocimiento mutuo de las partes y si es necesario, decidirá una salida a la crisis.	Conflictos de niños/as pequeños/as o entre partes muy excluyentes y polarizadas entre sí.
Negociación	Adultos/as o estudiantes que ayudan a las partes a explicitar, identificar y ordenar sus intereses relacionados con el conflicto, supervisando y asesorando una adecuada construcción de acuerdos.	Conflictos muy acotados y precisos, así como para aquellos cuya crisis se relacione con la tenencia, pérdida o destrucción de objetos materiales.
Mediación	Adultos/as o estudiantes que facilitan e intencionan el diálogo para que las partes identifiquen su conflicto, caractericen la relación social que mantienen y la mejoren a través de acuerdos explícitos y concretos.	Amplia gama de conflictos entre pares o entre estamentos (no pares). Deterioros progresivos en las relaciones cotidianas.

Otra idea base de las ERAC es que en las relaciones sociales desarrolladas por los diferentes individuos, los sujetos adquieren sus características e identidades personales. En otras palabras, nadie esta solo o sola en el mundo, todos se relacionan con otras personas, por lo que la identidad, valores, visiones de mundo y sentidos, están en gran medida contruidos a partir de las experiencias e interacciones con las personas que les rodean (familia, amistades, parejas, barrio, escuela, trabajo, etc.). Gran parte de la personalidad y de los sentidos de nuestra vida, se construyen en relaciones con otros/as, o sea, en relaciones sociales dinámicas y complejas, que van desde la colaboración y la complicidad hasta el conflicto abierto y explícito. A partir de esto, es necesario construir espacios de diálogo donde se permita superar las dificultades que presentan las relaciones sociales.

I. Requisitos de las ERAC.

Las Estrategias de Resolución Alternativa de Conflictos (ERAC) se desarrollan a través de procesos de diálogo, intencionados y explícitos, que permitan una adecuada expresión de ideas, opiniones, puntos de vista, emociones y sentimientos. Estos procesos de diálogo y reflexión se implementan considerando ciertos requisitos tal como lo señala la Tabla N° 02:

Tabla N° 02
Requisitos necesarios para el desarrollo de las ERAC

Requisitos de las ERAC	
Disposición a Asumir Compromiso	Las partes en conflicto se comprometen a buscar y construir voluntariamente una solución a su conflicto, lo que requiere reconocer responsabilidades y asumir voluntariamente compromisos que modifican positivamente su convivencia.
Libertad de Expresión	Las y los protagonistas se comprometen a expresarse sinceramente y con libertad, asumiendo que en la conversación están prohibidos los insultos y ataques verbales, físicos o psicológicos.
Confidencialidad	Tanto el equipo facilitador y como las partes en conflicto, se comprometen a mantener la confidencialidad y discreción sobre el contenido de las conversaciones desarrolladas y los acuerdos obtenidos.
Intimidad	Se debe generar un espacio de confianza y respeto, que fomente el diálogo, donde ningún participante se debe sentir forzado a hablar o a comprometerse con algún acuerdo que le incomode o violento.
Imparcialidad	El Equipo Facilitador no es neutral ni objetivo, pues está compuesto por personas con sentidos, visiones de mundo, sentimientos y creencias. Sin embargo, esto implica no abanderarse con ninguna de las partes, manteniendo un equilibrio que no inhíba la expresión de las partes ni deslegitime la orientación del diálogo.

II. Objetivos de las ERAC.

Además de una intencionada construcción de acuerdos que permita a las partes superar su conflicto y adquirir aprendizajes significativos durante el proceso, se pueden establecer más objetivos para las ERAC. A continuación, en la Tabla N° 03, detallamos cada uno de ellos:

Tabla N° 03
Objetivos de las ERAC

Objetivos de la ERAC	
Superar el Conflicto	La superación de un conflicto consiste en la reconstrucción de la relación social deteriorada entre las partes a través de acuerdos y compromisos explícitos que van más allá de los hechos puntuales que constituyeron la crisis.
Desarrollar Aprendizajes Significativos	Se generan aprendizajes concretos a partir de la forma como se relacionan las partes de un conflicto y de los acuerdos que construyen. Se trata de ver al conflicto como una gran oportunidad pedagógica, es decir, del cual se aprende.
Detectar temáticas emergentes.	El deterioro de las relaciones sociales evidencia diferentes temáticas, muchas de las cuales no son consideradas en la reflexión y planificación docentes. La creación de este espacio de abordaje de conflictos permite la detección y sistematización de temas vinculados a la conflictividad escolar, los cuales pueden ser incorporados al quehacer pedagógico.
Fortalecer la Comunidad Educativa	Con la resolución alternativa de conflictos, las y los involucrados/as en una controversia se hacen concientes de las relaciones sociales que mantienen y desarrollan con los demás, por lo que se fortalece el sentido de integración a la comunidad y apropiación del espacio escolar.

III. Proceso ERAC.

Los diálogos intencionados entre las partes y el Equipo Facilitador, a través de los cuales se desarrollan los procesos ERAC, pueden ser divididos en forma analítica en cuatro etapas o momentos. Esta división sólo tiene sentido explicativo, pues en la realidad se desarrollan de forma indisoluble en una misma conversación.

1.- Validación del Proceso

El primer momento de una ERAC, consiste en la presentación del Equipo Facilitador y en dar a conocer a las partes las características del proceso a desarrollar, invitándoles a participar y a construir conjuntamente una salida satisfactoria al conflicto en cuestión. En esta fase inicial es necesario explicitar y aclarar los siguientes elementos:

- Explicitar la voluntariedad de la participación de las partes.
- Garantizar la confidencialidad del procedimiento
- Garantizar la horizontalidad e igualdad de condiciones para las partes.
- Garantizar que no habrá aplicación de sanciones si se logra construir y respetar los acuerdos.
- Establecer el compromiso de no agresión durante el proceso.
- Solicitar el compromiso de cumplir los acuerdos que se construyan.

Lo fundamental es generar en las y los involucrados/as una apropiación de la instancia y del proceso ERAC. Se busca generar en las partes la sensación de que se están movilizando por solucionar el problema, así como también, que el proceso ERAC responde a sus intereses, expectativas, tiempos y sentidos. Sin esta legitimación por parte de los sujetos involucrados, las ERAC están destinadas al fracaso.

Esta etapa se desarrolla durante la primera sesión de trabajo entre el Equipo Facilitador y las partes. En ocasiones, sobre todo con partes polarizadas, es recomendable realizar una primera reunión en forma separada con cada una de las partes en conflicto, explicando el procedimiento y aclarando dudas sobre las garantías y expectativas generadas en torno al proceso ERAC y al equipo facilitador.

2.- Primer Acercamiento al Conflicto

La segunda etapa del proceso ERAC, corresponde al primer acercamiento al conflicto, también conocido como “cuéntame”. En este momento el equipo facilitador debe procurar que cada una de las partes exprese su versión de los hechos así como sus descargos, sentimientos, temores y puntos de vistas sobre el conflicto, así como que escuche comprensivamente a la otra parte involucrada.

Este momento se desarrolla en la primera sesión de trabajo con todas las partes, a través de un diálogo alternado con cada una de ellas, donde todos/as dan su opinión y nadie se interrumpe. El equipo facilitador debe procurar que afloren todos los sentimientos, anhelos y expectativas de los actores, a través de

preguntas abiertas y cerradas, contrapreguntas y parafraseo, no emitiendo juicios categóricos sobre el accionar de las y los participantes ni permitiendo discusiones entre ellos/as.

De este modo, el Equipo Facilitador, así como las partes, conocerá las diferentes versiones sobre el conflicto y antecedentes respectivos, por lo que podrá tomar la decisión sobre que estrategia desarrollar y que aprendizajes intencionar entre cada una de las partes

3.- Resolución del Conflicto

En este tercer paso, se desarrolla la resolución propiamente tal, es decir, las estrategias de Arbitraje, Negociación o Mediación que, de acuerdo al análisis del conflicto en cuestión, se haya decidido aplicar.

En este momento se intenciona una revisión colectiva de las características del conflicto, identificando las distintas identidades y roles presentes, la distribución de poder y los sentidos que cada involucrado/a le asigna a la relación. La idea es ir analizando la complejidad del tema más allá de la crisis, intencionado acuerdos y aprendizajes que transformen positivamente la manera en que las partes se relacionan. Se busca la responsabilización de las personas con respecto a la calidad de la convivencia escolar, haciéndose cargo de su entorno, aceptándolo o modificándolo (aunque sea en parte), sintiéndose constructores/as de él, en beneficio de toda la comunidad escolar.

4.- Acuerdos y Aprendizajes (individuales y colectivas).

Finalmente, el proceso ERAC debe traducirse en acuerdos específicos y explícitos entre las partes, que idealmente deben quedar por escrito, redactados y firmados por las y los propios involucrados. También se puede recoger los aprendizajes y conclusiones del proceso y detectar temáticas emergentes que influyen en la convivencia escolar y que debieran ser trabajadas pedagógicamente en el establecimiento.

Después de esta descripción analítica, es necesario aclarar que estas fases o etapas están estrechamente ligadas, presentando incluso cierta recursividad. Por ejemplo, cada vez que los ánimos se alteran entre las partes es necesario validar el espacio y aclarar nuevamente las reglas de respeto, escucha activa y no agresividad que se indicaron inicialmente.

Tampoco es prudente confundir estas cuatro etapas o pasos de un proceso ERAC con el número de sesiones que se desarrollan para cada conflicto, pues éstas dependerán únicamente de la naturaleza y complejidad del conflicto.

IV. Mediación de Conflictos.

La mediación es la estrategia de resolución alternativa de conflictos (ERAC) más apropiada al ámbito escolar. Consiste en una conversación entre las partes en conflicto y dos mediadores/as que busca transformar positivamente las relaciones sociales deterioradas, a través de la desculpabilización y responsabilización del conflicto.

Es un proceso de diálogo donde las partes en cuestión, orientadas por el equipo facilitador, readecuan sus posiciones y las formas de tratarse, llegando a un acuerdo construido colectivamente entre las y los involucrados/as.

La **Mediación** se sugiere para una amplia gama de conflictos, cuyos protagonistas sean niños/as (no muy pequeñas/os) o jóvenes pues requiere habilidades de abstracción y formalización de ideas que no se logran aún en las y los más pequeños/as. También es útil para conflictos entre personas de diferentes estamentos escolares o conflictos progresivos que den cuenta de relaciones deterioradas con el tiempo, aunque esto requiere gran manejo del equipo facilitador y verdadera voluntad de las partes para participar en un proceso que supone horizontalidad durante el diálogo.

La idea de fondo es posicionar a las partes y su conflicto en el entorno social que lo genera, intencionando la reconstrucción del vínculo social deteriorado entre las partes. Busca construir colectivamente una solución adecuada y satisfactoria al conflicto, a través de la reconstrucción y apropiación del mismo. En otras palabras, la forma de superar un conflicto es evidenciar la responsabilidad de cada involucrado/a en su producción, desarrollo y posible solución, en lugar de buscar culpables o víctimas, se intenciona la generación de acuerdos concretos de transformación de la convivencia.

Es necesario destacar que un/a mediador/a puede ser un/a adulto/a o un estudiante, que actúa como un garante del proceso de reconstrucción del conflicto. Además, deberá esforzarse para que en el proceso se produzcan cambios en las posiciones de las partes y aprendizajes significativos que beneficien a todas y todos.

Si bien el foco de la mediación está sobre las responsabilidades de cada una de las partes en el conflicto, el Equipo Facilitador está facultado para introducir temáticas relevantes (ética y pedagógicamente), que las partes no estén considerando inicialmente y que sean necesarias de trabajar para lograr incidir en la forma de relacionarse. Sin embargo, serán las propias partes las que concreten los acuerdos, conclusiones y posibles enseñanzas.

V. Objetivos Pedagógicos de la Mediación.

Si bien el objetivo inmediato de cualquier estrategia de resolución alternativa de conflictos (ERAC), es la superación del conflicto a través de la reconstrucción de las relaciones sociales deterioradas, la **Mediación** posee ciertos objetivos pedagógicos, que se detallan en la Tabla N° 04:

Tabla N° 04
Objetivos pedagógicos de la Mediación

Objetivos de la Mediación	
Revalorización de cada parte.	Validar a las partes a partir del respeto al otro/a, sin descalificaciones y juicios excluyentes.
Reconocimiento entre las partes.	Expresar la igualdad de condiciones y horizontalidad de las y los participantes del proceso.
Análisis de Intereses de las partes.	Identificar, jerarquizar y contrastar los intereses de las partes.
Responsabilización de las partes.	Lograr que las partes asuman su nivel de responsabilidad en el conflicto.
Contextualización del conflicto.	Incorporar en el análisis elementos sociales, culturales, etc., propios del contexto en que se desarrolla el conflicto.
Reconstrucción del conflicto.	Identificación y caracterización explícita de la relación social entre las partes.

Responsabilización: Se busca que cada involucrado/a, **asuma su responsabilidad** en la generación, mantención y desarrollo del conflicto, así como en su posible solución.

La idea de fondo es que todo conflicto, es una relación social deteriorada, por lo que como toda relación social, es dinámica y recíproca, es decir, se transforma y construye colectivamente. La aparición y desarrollo de un conflicto, es responsabilidad de todas sus partes y no sólo de quienes pueden aparecer como “culpables” o “victimarios/as” de una situación puntual.

En términos prácticos, un/a mediador/a realizará preguntas para que las partes puedan confrontar percepciones y aclarar sus respectivas intenciones, explicitando claramente qué visualizó, qué sintió y qué oyó cada uno/a en relación al conflicto. El trasfondo es lograr que las partes conozcan, comprendan y asuman sus acciones y las posibles consecuencias o respuestas que éstas ocasionan en las y los otros/as, afectando su vínculo social. Deben establecer los niveles de responsabilidad en el deterioro de la relación social. En este sentido resulta absolutamente indispensable desculpabilizar a las partes por sus acciones o intenciones en el conflicto, abandonando de plano los estereotipos de víctima y agresor/a o bueno/a y malo/a, para fomentar así construcción mutua y responsable de su convivencia.

Contextualización: La contextualización de un conflicto implica abrir la mirada más allá de las y los involucrados/as directos/as en una crisis en particular. Más aún, requiere **incorporar** en el análisis, diferentes elementos sociales, culturales, económicos y políticos, según lo permita la edad y la capacidad de abstracción de las partes involucradas.

Este proceso se intenciona a través de preguntas y reflexiones acerca de las condiciones actuales y pasadas que vivencian las partes. De esta forma, hacer consciente a las y los involucrados sobre tendencias sociales concretas que no necesariamente identifican, pero que claramente les afectan, tales como el machismo, la feminización de la pobreza, el consumismo, prejuicios sociales, estereotipos, la falta de oportunidades, etc. En otras palabras, se intenciona que las partes se comprendan no sólo como sujetos, sino además como producto de una serie de condiciones que les afectan, como individuos y como grupo. Resulta indispensable la incorporación de la perspectiva del poder entre los elementos inherentes a todo conflicto, pues toda relación social en la escuela se desarrolla en medio de una marcada jerarquía social y escolar imposible de ignorar, a través de la cual circula poder.

En buenas cuentas, con la contextualización, se hace evidente el vínculo entre individuo y sociedad, biografía e historia, cambio en la convivencia y construcción de sociedad, destapando un mundo de posibilidades que si bien sobrepasan a una mediación, es posible incorporar en los acuerdos, aprendizajes y conclusiones.

Reconstrucción del Conflicto: La reconstrucción de conflictos consiste en evidenciar el contexto social y la responsabilidad de cada involucrado/a en las dimensiones que adquiere un conflicto.

La idea es que las partes se apropien de la relación social que mantienen, haciéndola explícita, nombrándola y caracterizándola colectivamente, para que con ello detecten lo que les molesta y puedan modificarlo de mutuo acuerdo.

La reconstrucción del conflicto, no pasa por su negación u olvido del tipo “nunca más lo volveré a hacer”, sino más bien, pasa porque las partes reconozcan y asuman abiertamente la forma como se han tratado hasta el momento, para encontrar fórmulas que permitan tratarse de mejor forma en adelante. Sólo al comprender como se relaciona con los demás, las personas pueden transformar positivamente la convivencia.

En definitiva, con la responsabilización de las partes como productoras, reproductoras o transformadoras de su vida y entorno, en conjunto con la contextualización de las condiciones concretas en las cuales se desarrolla un conflicto, se logra la reconstrucción del mismo y la transformación positiva de la relación social deteriorada. Este proceso posibilita la generación de aprendizajes significativos y la identificación de temáticas emergentes.

VI. Metodología de la Mediación.

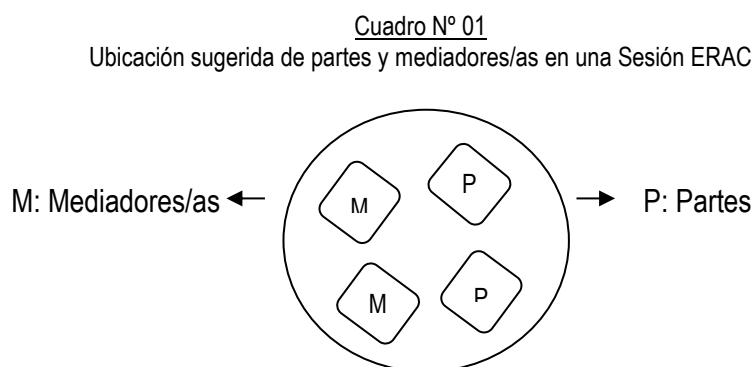
El proceso de mediación se desarrolla en aproximadamente una o dos sesiones de acuerdo a la complejidad del conflicto, así como a las posibilidades de tiempo y profundización permitidas. Debe cumplir con las cuatro etapas o momentos descritos para todas las ERAC (validación, primer acercamiento, resolución del conflicto y acuerdos), y puede considerar en sus inicios, reuniones privadas con cada una de las partes si la complejidad del conflicto así lo amerita.

La mediación es un proceso de diálogo y conversación intencionado, donde cada parte cuenta su versión del conflicto, desculpabiliza a su contraparte y así mismo/a, pero asume a la vez su propia responsabilidad en la producción y mantención de la controversia.

Desde los primeros momentos de la mediación, las partes dialogan y se comunican directamente entre sí y con el Equipo Facilitador, siendo labor del o los mediadores/as apoyar la revalorización de cada individuo y el reconocimiento recíproco entre las partes. También es necesario que el Equipo Facilitador vele por el desarrollo de un diálogo fluido, directo y respetuoso entre las partes, para abrir con ello la posibilidad de transformar y mejorar las relaciones sociales deterioradas.

En cuanto a los aspectos físicos, la mediación debe desarrollarse en un espacio que facilite el diálogo entre las partes y resguarde la **privacidad** del proceso. Idealmente, el espacio utilizado para una mediación no debe ser el mismo lugar donde se desarrolló la crisis que evidenció el conflicto, pues esto podría traer continuamente al diálogo, elementos innecesarios y nocivos a la búsqueda de soluciones.

En cuanto al mobiliario, es necesario contar con sillas u otros asientos cómodos para las y los asistentes, todos iguales y dispuestos de tal forma que permitan la observación de los gestos y disposiciones corporales de cada una de las partes. El equipo mediador debe ubicarse **entre** las partes en conflicto y a la misma distancia de una que de la otra, pues de lo contrario, podría interpretarse como abanderamiento o favoritismo por una de las partes en cuestión, tal como se aprecia en el Cuadro N° 01.



VII. Salidas de un Proceso ERAC.

Una vez revisadas la Estrategia de Resolución Alternativa de Conflictos (ERAC) más apropiada al ámbito escolar, es necesario señalar que existen al menos cuatro posibles salidas o términos para la intervención desarrollada:

Tabla N° 05

Posibles salidas de un Proceso ERAC.

Posibles Salidas de un Proceso ERAC.	
Fracaso de las ERAC	Existen dos tipos de fracaso de un proceso ERAC. El primero de ellos consiste en la interrupción inesperada del proceso, ya sea por el desinterés de las partes, falta de respaldo institucional o la aplicación de sanciones a las partes, como respuesta a los hechos puntuales que constituyen la crisis. Por otra parte, también se considerara fracaso, si después de completar un proceso de resolución de conflictos, las partes no llegan a ningún tipo de acuerdo y peor aún, su relación social ha continuado su deterioro.
Acuerdo sólo frente a la Crisis	Como un pequeño avance de las ERAC, con respecto a la situación inicial, se puede mencionar el logro de acuerdo entre las partes, con respecto a los hechos específicos de la crisis que vivenciaron, es decir, cuando al menos se comprometen a no repetir ningún acto de agresión o quebrantamiento de normativas existentes. Cabe señalar que en este caso, las partes sólo construyen acuerdos frágiles y provisorios frente a la crisis, pero no logran trabajar adecuadamente el conflicto de fondo.
Transformación de la Relación	Constituye todo un éxito para las estrategias de resolución alternativa de conflictos (ERAC), pues se trata de la reconstrucción de la relación social deteriorada entre las partes, es decir, la superación del conflicto de fondo. En este caso, se trata de acuerdos construidos entre las partes, que vienen a modificar concretamente, la forma de tratarse y convivir que desarrollan las partes, repercutiendo directamente en su calidad de vida y en el vínculo con su entorno inmediato.
Aprendizaje Colectivo	Es posible llegar un paso más allá con el desarrollo de las ERAC, específicamente, si se logra detectar temáticas emergentes que se puedan trabajar pedagógicamente con toda la comunidad escolar o al menos con parte de ella. La idea de fondo, es obtener aprendizajes significativos a partir de los conflictos específicos.

VIII. Herramientas Comunicacionales para las ERAC.

Las estrategias de resolución alternativa de conflictos (ERAC) se desarrollan a través de procesos de diálogo o conversación entre las partes en conflicto y el equipo facilitador. En este sentido, mientras más fluida, amena y sincera sea la conversación, mayores probabilidades de éxito tendrá la resolución del conflicto entre las partes. Por el contrario, una conversación tirante, forzada o desarrollada exclusivamente para cumplir un formalismo o evadir una sanción, será incapaz de restaurar la relación social deteriorada entre las o los participantes.

Será función y responsabilidad del equipo facilitador, brindar el contexto apropiado y facilitar el diálogo entre las personas conflictuadas. Debiendo para ello, conducir y moderar la conversación, traspasando el eje de atención desde la o las crisis, hacia el conflicto propiamente tal, es decir, hacia la relación social deteriorada y más específicamente, hacia las soluciones o acuerdos sobre nuevas formas de tratarse que desarrollaran de aquí en adelante las partes del conflicto. Esta conducción y moderación del diálogo por parte del equipo facilitador, supone el manejo de diferentes herramientas comunicacionales, como las que se presentan en la Tabla N° 06:

Tabla N° 06
Herramientas Comunicacionales apropiadas a las ERAC.

Herramientas Comunicacionales
1. Escucha Activa.
2. Preguntas Abiertas y Cerradas.
3. Preguntas Circulares.
4. Parafraseo.
5. Mensajes en Primera Persona.
6. Manejo del Silencio.

Estas herramientas son formas concretas de comunicación que se desarrollan a través del discurso y la observación, en función de lograr la comprensión del conflicto y la construcción de acuerdos y aprendizajes significativos por parte de las personas involucradas. Constituyen los instrumentos prácticos que el equipo facilitador utiliza para intencionar el diálogo hacia la superación del conflicto.

1.- Escucha Activa.

La escucha activa consiste en poner completa atención al discurso de cada una de las partes, intentando comprender su sentido. Implica fijar nuestra atención en la parte que habla, pero también en la parte que escucha, por lo que el trabajo en equipo de las o los facilitadores es fundamental. En términos prácticos, se puede plantear el siguiente ejemplo, mientras un o una facilitador/a pregunta algo, mira fijamente a quien le va a responder, sin embargo, su compañero/a de labores, pondrá atención a ambas partes, manteniendo una perspectiva más general de la conversación.

Centrar la atención del equipo facilitador en el discurso de cada una de las partes, implica estar atento en dos focos:

- a) Comunicación Verbal (palabras).
- b) Comunicación No Verbal.

Con respecto a la comunicación verbal, es decir al relato de frases y oraciones que exponga cada una de las partes. La principal dificultad se relaciona con la ambigüedad de significados que poseen las palabras y que de hecho, puede producir errores de interpretación entre las y los participantes de la conversación.

En este sentido, cabe recordar que el lenguaje es por definición un conjunto de códigos flexibles, que varía de acuerdo al contexto donde se usa y las personas que lo desarrollan. En general, distintos grupos culturales, socioeconómicos y/o etarios, le asignan diferentes significados o connotaciones a algunas palabras, por lo que es un elemento necesario de manejar en un proceso ERAC. No es prudente exigir un tipo de lenguaje formal o culto a las partes, sino por el contrario, son las y los facilitadores los que deben adaptarse al lenguaje de las y los involucrados.

Por otra parte, la comunicación no verbal se compone de diferentes elementos inherentes a las y los participantes de una conversación, que dan cuenta de las emociones, actitudes y sentidos de cada persona frente a su relato y las demás personas. Constituyen antecedentes importantes de ser observados y comprendidos por el equipo facilitador, pues son parte del discurso de las partes que influyen directamente en las percepciones, actitudes y sentidos de los demás involucrados/as. Los principales elementos de la comunicación no verbal, se presentan en la Tabla N° 07:

Tabla N° 07
Elementos de Comunicación No Verbal.

Elementos de Comunicación No Verbal	
• Ritmo.	Velocidad con la que hablan las personas.
• Volumen.	Potencia de la voz de las personas.
• Entonación.	Indicador del sentido del mensaje. Por ejemplo, interrogación, exclamación, seguridad, etc.
• Vocales.	Sonidos emitidos que no constituyen palabras (suspiros, "humms", "saaa", "shiii", etc.).
• Posturas.	Posición del cuerpo y gesticulación del rostro de las personas frente a los demás.
• Reacciones.	Manifestaciones corporales involuntarias como sudoración, temblores, llanto, risa, tic.

Desde esta perspectiva, la escucha activa del equipo facilitador, significa observar la comunicación verbal y no verbal de cada una de las partes, intentando comprender el sentido de su discurso, para poder abrir un espacio de diálogo y construcción de acuerdos concretos que superen el conflicto.

Algunos consejos prácticos para desarrollar la escucha activa en un proceso ERAC, son:

- a) Mirar a los ojos de la persona que habla.
- b) Inclinar ligeramente hacia la persona que habla.
- c) No interrumpir el discurso de la persona que habla.
- d) Preguntar inmediatamente si algo no quedó claro.
- e) No hablar demasiado, las partes del conflicto deben hablar más que el equipo facilitador.

2.- Preguntas Abiertas y Cerradas

La segunda herramienta comunicacional necesaria de manejar por parte del equipo facilitador de un proceso ERAC, son **las preguntas**. Estas son oraciones interrogativas que buscan obtener información y abrir el diálogo con las y los involucrados en un conflicto.

Para garantizar el entendimiento de la pregunta por parte de la persona interrogada, la formulación de ésta debe resguardar las siguientes cuatro condiciones:

- a) Específicas : Preguntar directamente sobre lo que se quiere saber.
- b) Claras : Preguntar en lenguaje entendible y pertinente (contexto).
- c) Simples : Preguntar sin introducciones largas, una pregunta a la vez.
- d) Completas : Formular la totalidad de la pregunta.

Cabe señalar, que una primera clasificación de preguntas se puede establecer de acuerdo al tipo de información que busca indagar o más específicamente, de acuerdo al tipo de respuesta que intenciona. En este sentido, tal como se aprecia en la Tabla N° 08, se puede distinguir entre preguntas abiertas y preguntas cerradas:

Tabla N° 08
Características de las Preguntas Abiertas y Cerradas.

Característica	Pregunta Abierta	Pregunta Cerrada
• Objetivo	Obtener amplia información o relatos.	Obtener información acotada o aclarar elementos.
• Respuesta	Relato extendido.	Una palabra o frases cortas.
• Efecto	Tiende a abrir el diálogo.	Puede acotar el diálogo.
• Ejemplos	¿Qué sucedió en el patio? ¿Por qué faltaste a clases? ¿Cómo podríamos solucionar este conflicto?	¿A qué hora llegaste? ¿Faltaste a clases? ¿Quién tiró la pelota?

3.- Preguntas Circulares

Una tercera herramienta comunicacional utilizada frecuentemente en los procesos ERAC se denomina **pregunta circular**. Corresponde a un tipo particular de pregunta abierta, específicamente, es un instrumento que intenta generar empatía entre las partes, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro u otra.

Como toda pregunta abierta, busca abrir el discurso de las partes sobre sus percepciones recíprocas y sobre el impacto que generan los acontecimientos del conflicto en el otro u otra. Intentan con esto generar reflexión sobre la relación social deteriorada y el efecto que genera en cada una de las partes involucradas.

La pregunta circular busca que la persona interrogada, conteste como supone o piensa que debiera actuar la otra persona, por lo que hace evidente los prejuicios y animosidades presentes en la relación. También genera la racionalización de lo acontecido desde otra perspectiva, lo que puede abrir oportunidades de encuentro y salidas positivas del conflicto.

Como ambas partes escucharán sus respectivas respuestas, las preguntas circulares entregan nuevos elementos al diálogo, desmarcándose de la mutua culpabilización o victimización de cada parte.

Las preguntas circulares constituyen instrumentos estratégicos fundamentales para la resolución alternativa de conflictos, que evidencian el vínculo social existente y sus respectivas posibilidades de mejora, por lo que frente a un primer intento de evasión de la persona interrogada, se sugiere insistir aclarando más aún la pregunta y la importancia del esfuerzo empático.

Algunos ejemplos de preguntas circulares pueden ser:

- ¿Cómo crees que se siente tu compañero cuando le dices eso?
- ¿Qué harías tú en una situación similar?
- ¿Cuándo te ha pasado lo mismo, que has hecho tú?

4.- Parfraseo

Una cuarta herramienta comunicacional apropiada a la resolución de conflictos, es **el parafraseo**. Esta herramienta consiste en la exposición por parte de uno de las o los miembros del equipo facilitador de un breve resumen del discurso expuesto por cada parte conflictuada.

El parafraseo se expone inmediatamente después que una de las partes termina de hablar y tiene por objetivo confirmar la recepción y el entendimiento del mensaje emitido por ésta.

En este sentido, es fundamental que el parafraseo refleje el discurso del hablante pero en un lenguaje propio del equipo facilitador, es decir, en términos no adversariales, sin connotaciones negativas o insultos presentes en el discurso original. Se trata de un relato sin culpabilizar ni victimizar a las partes, sino un rescate intencionado de elementos que indiquen la posición del hablante, sus intereses y posibles salidas al conflicto.

Se trata de elaborar una nueva narración de lo expresado por las partes, que trascienda la crisis y evidencie el vínculo social deteriorado. El parafraseo permite que las partes puedan rectificar, aumentar o mejorar su información permitiendo al equipo facilitador obtener información más completa sobre diferentes dimensiones del conflicto.

En el parafraseo se deben eliminar los elementos de ataque personal, los términos absolutos (todo, nada, siempre, nunca) así como todo aquello que implique confrontación y personificación del problema. Todo parafraseo, debe concluir con una pregunta cerrada que confirme el resumen presentado, de manera de construir o imponer versiones ajenas al sentir de las y los involucrados.

Un ejemplo de parafraseo podría ser:

- **Parte:** “Carolina es traidora, pese a que éramos amigas, se la pasa con esa que le coquetea a mi pololo, se van juntas después de clases y hasta hacen juntas los trabajos. Seguro que puro me pelan y hablan de mi, claro poh, como yo estoy media peleada con el Cristián, seguramente ya no le interesa ser mi amiga, no le importa que yo este sola”
- **Facilitador/a:** “Si entiendo bien, lo que te molesta es que no ha solidarizado contigo en tus problemas de pareja, tu esperas más cercanía con tu amiga, ¿correcto?”

5.- Mensajes en Primera Persona

Otra herramienta comunicacional importante de ser utilizada en los procesos ERAC, es la formulación de **mensajes en primera persona**, es decir, la explicitación del punto de vista personal del hablante como origen del contenido y forma del discurso expuesto.

Esta técnica de comunicación se fundamenta en la necesidad de expresar claramente los pensamientos, sentimientos y creencias de quien habla, sin intentar imponer dicho discurso de forma absoluta a los demás

interlocutores/as. Requiere utilizar expresiones lingüísticas en primera persona, como los pronombres “yo”, “nosotros” o “nosotras”; así como adjetivos posesivos como “mi” o “mis”, en los discursos expresados por cada una de las partes.

Para motivar esta forma de hablar por parte de las partes en conflicto, es necesario que el equipo facilitador parafrasee los discursos expuestos en términos absolutos, incorporando la perspectiva de mensajes en primera persona. También es fundamental que el equipo facilitador exprese sus propias intervenciones en la conversación, en primera persona, pues de lo contrario puede imponer una versión ajena al conflicto, dificultando su adecuada solución.

Algunos ejemplos de mensajes en primera persona podrían ser:

- **Mensaje absoluto:**

Las matemáticas son aburridas.
Diego es pesado y molesto.

- **Mensaje en primera persona:**

A mi aburren las matemáticas.
Me distraigo con las bromas pesadas de Diego.

6.- Manejo del Silencio

La última de las herramientas comunicacionales importantes de incorporar en los procesos ERAC, es el **manejo intencionado del silencio**. Esta herramienta consiste en mantener pequeños instantes de silencio, en momentos en que una de las partes que esté relatando algo, termina su relato y espera una respuesta o intervención del equipo facilitador. Estos pequeños silencios, tienden a inquietar al hablante, haciendo que continúe su discurso, explicando o profundizando lo planteado.

La idea de fondo, es que con estos momentos intencionados de silencio, las y los participantes de un diálogo tiendan a continuar su relato intentando explicar de otra forma sus planteamientos, profundizando sus argumentos, ejemplificando lo planteado o simplemente esforzándose un poco más en ser entendidos/as. Muchas veces este esfuerzo significa evidenciar elementos que el hablante da por obvios o conocidos por todos/as, pero que en realidad es necesario tematizar y conversar colectivamente.

Estos momentos de silencio deben ser manejados e intencionados por el equipo facilitador, evitando que se constituyan en una constante molestia para las partes o la fluidez del diálogo. Un ejemplo del manejo del silencio podría ser:

- **Parte:** Cuando llegué a la sala, me di cuenta al tiro, pero no podía hablar...
- **Facilitador/a:** (Silencio con actitud de escucha activa)
- **Parte:** mmm... o sea, le querían hacer una broma pesada a la Andrea, pero si yo le decía iban a cargar conmigo, por eso me tenía que quedar callada, en realidad no me quedaba de otra.

De esta forma, con estas seis herramientas comunicacionales los equipos facilitadores podrán guiar y moderar una conversación fluida, capaz de tematizar sobre una relación social deteriorada y construir colectivamente acuerdos capaces de superar un conflicto.