

# Manual de Mediación Intercultural







Este Manual de Mediación Intercultural forma parte del proyecto  
“AGENDA 2030 Y CULTURA DE PAZ: FORMANDO AGENTES  
DE PAZ Y ODS EN DIFERENTES DISTRITOS DE MADRID”,  
impulsado por FISC (Fundación Internacional de Solidaridad  
Compañía de María) y Federación Red Artemisa y financiado por el  
Ayuntamiento de Madrid.



# Índice

## Módulo I: Introducción

• 1. ¿Qué es Red Artemisa?	10
- 1.1. Visión	11
- 1.2. Misión	11
- 1.3. Finalidad	11
- 1.4. Valores	12
• 2. ¿Qué es la ONGD FISC?	12
- 2.1. Misión	12
- 2.2. Visión	13
- 2.3. Valores	13
• 3. ¿Cuál es el marco de referencia de este proyecto? ¿por qué este manual?	14

## Módulo II: Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

• 1. Funcionamiento de la administración: nivel europeo, estatal, autonómico y local	18
- 1.1. La Unión Europea	18
- 1.2. Estado español	20
- 1.3. La Administración a nivel autonómico	21
- 1.4. Estructura administrativa local	23
• 2. Estructura del Sistema Educativo	26
- 2.1. LOMLOE	28
- 2.2. Organización y administración general del Sistema Educativo   Eurydice (europa.eu)	30
• 3. Estructura del Sistema Sanitario	32
- 3.1. Principios generales del Sistema Sanitario español	32
- 3.2. Niveles organizativos del sistema	33
- 3.3. Qué son los CMSc	34
- 3.4. Qué es un CAD y qué servicios ofrece	36
- 3.5. Otro tipo de centros en el Sistema de Salud madrileño	37
- 3.6. Los servicios que ofrece el Sistema de Salud madrileño	37
• 4. Estructura de Servicios Sociales	38
- 4.1. Marco legal	38
- 4.2. El Sistema Público de Servicios Sociales	39
- 4.3. Prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales	40

•5. Composición y funcionamiento del tercer sector	44
•6. Necesidades sociales: recursos y prestaciones públicas	46
- 6.1. ¿Qué son las necesidades sociales?	46
- 6.2. Importancia de las necesidades sociales	46
- 6.3. Prestaciones Seguridad Social	47

## Módulo III: Marco normativo y social

•1. Conocimiento y aplicación de la normativa vigente en mediación	52
- 1.1. Directiva Europea 2008/52 de 21 de mayo	52
- 1.2. Ley 5/2012 del 6 de Julio	53
- 1.3. RD 930/2013 de 13 de diciembre	54
•2. Los Derechos Humanos: promoción y defensa	56
- 2.1. Los 30 Derechos Humanos fundamentales inquebrantables	56
•3. Políticas sociales: ¿qué son y cómo influyen socialmente?	60
- 3.1. Características de las políticas sociales	61
- 3.2. ¿Qué áreas incluyen las políticas sociales?	62
•4. Violencia de género: situación histórica y actual, marco normativo, movimientos, prevención, etc.	63
- 4.1. Definición de violencia de género	63
- 4.2. Origen de la violencia de género	64
- 4.3. El siglo XX, nacimiento de los ideales de igualdad	65
- 4.4. El Pacto contra la Violencia de Género	65
- 4.5. Términos clave	66
- 4.6. Tipos de violencia contra las mujeres	67
•5. Discriminación y racismo: leyes nacionales e internacionales	71
- 5.1. Tipos de discriminación	71
- 5.2. ¿Qué es el racismo?	72
•6. La interculturalidad: ¿cómo afecta a las dinámicas sociales?	75
- 6.1. ¿Qué es la interculturalidad?	75
- 6.2. Principios de la interculturalidad	76
- 6.3. Interculturalidad y multiculturalidad	77
- 6.4. Qué es la interculturalidad y su importancia	77
- 6.5. ¿Cómo influye la interculturalidad en nuestras vidas?	78
- 6.6. ¿Cuál es el valor de la interculturalidad?	78
•7. Prevención de riesgos laborales	80
- 7.1. ¿Qué es la Prevención de Riesgos Laborales?	80
- 7.2. Derecho a la protección frente a los riesgos laborales	80

- 7.3. Principios de la acción preventiva	81
- 7.4. Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en la empresa	81
- 7.5. Responsabilidades del empresario	82
- 7.6. Derechos y obligaciones de los trabajadores	82
- 7.7. Protección de los riesgos laborales en los “colectivos específicos”	83
• 8. La Agenda 2030 y los valores europeos: la Educación para el Desarrollo y la ciudadanía global como herramienta educativa	84

## **Módulo IV: Marco teórico y fundamentos de la mediación**

• 1. Modelos de mediación	86
- 1.1. Modelo Circular-Narrativo	86
- 1.2. Modelo Lineal de Harvard	87
- 1.3. Modelo Transformativo	89
• 2. Principios de la mediación	91
• 3. El Proceso de mediación y sus fases	93
- Fase 1: Antes de empezar, preparación de la mediación	93
- Fase 2: Presentación y reglas del juego	93
- Fase 3: Recogida de información	94
- Fase 4: Aclarar el problema	94
- Fase 5: Proponer soluciones	96
- Fase 6: Llegar a un acuerdo	96
• 4. Comunicación y Técnicas de Mediación	97
- 4.1. Técnicas o herramientas del mediador	97
- 4.2. El arte de preguntar	99
• 5. El mediador: funciones, rol profesional, deontología	100
- 5.1. El mediador	100
- 5.2. Función	100
- 5.3. Rol profesional	100
- 5.4. Deontología	100
• 6. Análisis de casos prácticos	101
- 6.1. Caso 1: Ámbito educativo	101
- 6.2. Caso 2: Ámbito educativo	104
- 6.3. Caso 3: Ámbito laboral	106
- 6.4. Caso 4: Ámbito social	108
• 7. Mediación por ejes	111
- 7.1. Mediación sanitaria	111

- 7.2. Mediación educativa	112
- 7.3. Mediación comunitaria e intercultural	112

## Módulo V: Herramientas de la mediación

• 1. El conflicto	114
- 1.1. Gestión de conflictos en Mediación: concepto, aspectos y tipologías	114
- 1.2. Técnicas de resolución de conflictos	126
- 1.3. La negociación	129
• 2. Habilidades sociales	131
- 2.1. Asertividad, empatía, autoestima, escucha activa y estilos de comportamiento	131
- 2.2. La comunicación: definición, conceptos y tipos. Estilos de comunicación	141
- 2.3. Gestión de emociones y técnicas de autocontrol emocional	150
- 2.4. Gestión de talleres y actividades relacionadas con la inclusión de grupo	158
- 2.5. Trabajo en equipo y dinámicas grupales	161
- 2.6. Construyendo confianza y consenso mediante la Comunicación No Violenta	165
- 2.7. La organización del tiempo	168
• 3. Dinámicas participativas para trabajo en grupo y comunitario	171
- 3.1. Para qué dinámicas de participación en grupos	171
- 3.2. Beneficios de la utilización de técnicas participativas	171
- 3.3. Técnicas participativas para el trabajo en grupos	172
• 4. Elaboración de proyectos	179
- 4.1. Denominación del proyecto	179
- 4.2. Naturaleza del proyecto	179
- 4.3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar	185
- 4.4. Métodos y técnicas a utilizar	186
- 4.5. Determinación de los plazos o calendario de actividades	186
- 4.6. Determinación de los recursos necesarios	187
- 4.7. Cálculo de los costes de ejecución y elaboración del presupuesto	188
- 4.8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto	190
- 4.9. Indicadores de evaluación del proyecto	191
• 5. Nuevas tecnologías en mediación	193



# Introducción

## Módulo I



Esta guía de mediación forma parte del proyecto “AGENDA 2030 Y CULTURA DE PAZ: FORMANDO AGENTES DE PAZ Y ODS EN DIFERENTES DISTRITOS DE MADRID” impulsado por FISC y Red Artemisa y financiado por el Ayuntamiento de Madrid en la convocatoria de Proyectos de Educación para el Desarrollo 2022. Concretamente dentro del Resultado tercero, como una actividad que acompaña al desarrollo del curso de mediación especializado.

## 1. ¿Qué es Red Artemisa?

Los orígenes de la Federación Red Artemisa tienen lugar en 2006 fruto de las reuniones que se mantienen en la Mesa para la Igualdad de la Mujer Gitana con el Ayuntamiento de Madrid.

Las entidades Asociación Barró, CASM y Asociación El Fanal inician el desarrollo con el proyecto Artemisa enfocado en la promoción y el empoderamiento de la figura de la mediadora de etnia gitana para favorecer la inclusión de la mujer gitana en la sociedad, a través de los programas socioeducativos.

Desde entonces, la federación continúa desarrollándose con la adherencia de Asociación Mujeres Gitanas Alboreá, Fundación Secretariado Gitano y Asociación Romi Serseni, desarrollado diversos proyectos enfocados hacia la inclusión y el reconocimiento del pueblo gitano en todos los ámbitos de la sociedad, a través de la mediación intercultural y de la promoción de las mujeres gitanas como referentes de cambio social.

Actualmente, cuenta con diversas entidades colaboradoras como son: Anaquerando, Federación Kamira, Asociación Mujeres Opañel y el Instituto de Cultura Gitana.



## 1.1. Visión

- Contemplamos una realidad en la que la discriminación de cualquier tipo, y especialmente la discriminación étnica no existen en las relaciones interpersonales e institucionales.
- Los espacios de convivencia son contenedores de relaciones interculturales que enriquecen y hacen avanzar nuestra sociedad.
- Todas las personas tienen las mismas oportunidades de desarrollo.
- La cultura de paz está presente en los modelos de relación social.

## 1.2. Misión

La Federación Red Artemisa trabaja para la inclusión y el reconocimiento del pueblo gitano en todos los ámbitos de la sociedad, a través de la mediación intercultural y de la promoción de las mujeres gitanas como referentes de cambio social.

## 1.3. Finalidad

El fin de la Red Artemisa es el empoderamiento y promoción del pueblo gitano a través de acciones sociales, educativas, sanitarias, culturales y de apoyo a grupos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión social.

Sus **FINES** específicos son:

- Promocionar nuevos referentes de mujeres gitanas, mediante la formación e inserción laboral.
- Favorecer la escolarización plena y la promoción socioeducativa de la infancia y juventud gitana.
- Mejorar la salud de la comunidad gitana, a través de la prevención, formación, sensibilización y acompañamiento.
- Promover la igualdad entre mujeres y hombres, así como prevenir y actuar ante la violencia de género.
- Fomentar la equidad social, la defensa de derechos y la no discriminación del pueblo gitano.
- Favorecer la cultura de paz, la convivencia y la participación sociocomunitaria.
- Potenciar el derecho de participación del pueblo gitano en todos los ámbitos públicos y privados de la sociedad.
- Desarrollar itinerarios de inserción sociolaboral.

### 1.4. Valores

Los valores de Red Artemisa son:

- Equidad de género
- Respeto a la identidad cultural
- Promoción de los derechos humanos
- Compromiso
- No discriminación
- Aprendizaje continuo
- Impulso del crecimiento personal
- Tolerancia
- Sororidad
- Liderazgo

## 2. ¿Qué es la ONGD FISC?

La otra entidad que sostiene y desarrolla el proyecto es FISC, Fundación Internacional de Solidaridad Compañía de María.



### 2.1. Misión

FISC es una ONG de Desarrollo promovida por la Compañía de María, comprometida con la educación y cooperación para el desarrollo, que prioriza los derechos humanos, la equidad de género y el fortalecimiento de las capacidades de las personas y colectivos para colaborar en la construcción de una sociedad más justa, participativa y promotora de paz y libertad.

## 2.2. Visión

Una entidad que colabora, desde la educación y la cooperación para el desarrollo, en la construcción de un mundo en el que hombres y mujeres dispondrán de los recursos y de las oportunidades para formarse como personas y fortalecer el tejido social necesario en la superación de la pobreza y la injusticia.

Una organización de referencia por nuestro compromiso en la promoción de la equidad entre varones y mujeres y en el empoderamiento de éstas como vía para el ejercicio de sus derechos y como factor determinante para el cambio social.

Una entidad que trabaja en red con otras instituciones para incidir políticamente en la defensa de los derechos humanos y en la construcción de un modelo económico y social que haga real una vida digna para mujeres y hombres, y responda a valores de solidaridad, justicia, libertad, equidad de género y sostenibilidad medioambiental.

Una entidad que busca la excelencia de nuestro trabajo, asegurando una buena gestión, una estructura consolidada que garantice la equidad de género en su seno y su quehacer y un sistema participativo que fomente la creatividad, la innovación y el compromiso del equipo de trabajo y de las personas socias.

Una entidad que mantiene un sistema de información contable con controles efectivos que permitan la transparencia en la rendición de cuentas, así como un sistema de indicadores que contribuya a la evaluación de procesos y resultados de los proyectos realizados, que manifiesten la responsabilidad social, nuestro compromiso con la equidad de género y el uso adecuado de los recursos.

Una entidad que consolida la internacionalidad de la ONGd abriendo nuevas Delegaciones en diferentes países donde está presente la Compañía de María y fortaleciendo la colaboración e interrelación mutua

## 2.3. Valores

- **Solidaridad:** Conocimiento de la realidad social e implicación en la transformación de la misma desde el análisis, la acción y el compromiso.
- **Equidad social, de género y apuesta por los Derechos Humanos:** Lucha contra todo tipo de desigualdades desde la perspectiva de la justicia social.
- **Implicación:** Voluntad de intervenir activamente en las necesidades educativas y sociales con población en situación de exclusión social.
- **Interculturalidad:** Conocimiento, respeto y valoración de la pluralidad cultural; así como la incorporación en los procesos socioeducativos de personas de culturas y características diferentes.

- **Participación:** Intervención en los procesos de reflexión y búsqueda conjunta de las personas involucradas en cada uno de los procesos.
- **Reciprocidad:** Capacidad de aprender unos de otros y aprender juntos.
- **Educación integral:** Desarrollo de todas las dimensiones de la persona.

La colaboración constante entre las dos entidades nos ha traído hasta el presente proyecto, ya que aúna los intereses y misiones de las dos organizaciones.

### 3. ¿Cuál es el marco de referencia de este proyecto? ¿por qué este manual?

La Agenda 2030 supone un documento guía que facilita el cumplimiento de la misión de nuestras organizaciones en cuanto a la reducción de las desigualdades sociales y económicas, construyendo un modelo de relaciones participativo y pacífico y aportando elementos que favorezcan una cultura de Paz. El diálogo y la negociación son herramientas imprescindibles en esta cuestión, herramientas que son la base para una propuesta de transformación del conflicto a través de la mediación.

Con esta guía, además de presentar los contenidos teóricos necesarios para desarrollar el rol de mediación, se pretende aportar elementos y conocimientos complementarios que no suelen aparecer en los manuales de mediación. Nos referimos al conocimiento de los sistemas públicos como educación o sanidad y una aproximación al marco normativo que regula nuestras relaciones políticas, administrativas y sociales. Para optimizar el trabajo realizado en mediación, se necesita conocer la realidad en la que se interviene. Conocer las estructuras y los códigos de comunicación existentes en los espacios de trabajo, nos permite actuar de manera más eficaz y eficiente.

Es imprescindible conocer las diferentes figuras que trabajan en los centros educativos o los distintos niveles de atención existentes en la sanidad pública.

En otro plano detectamos que cada día es más necesario el trabajo en equipo, tanto a nivel de organización como comunitario. Por ello se presentan algunas técnicas para poder manejar equipos y grupos a nivel participativo, lo cual ayudará a manejar situaciones de posibles conflictos a diferentes escalas.

Hablando de conflicto, elemento nuclear en las relaciones interpersonales y razón de ser de la mediación, entendemos que había que dedicarle un capítulo exclusivo. Conocer el conflicto nos ayuda a entender muchas reacciones y situaciones que nos encontraremos en nuestros procesos de mediación. Diseccionar su origen, composición, evolución y actores participantes nos permitirá saber actuar generando el menor impacto negativo posible y garantizando el éxito en las mediaciones, atendiendo a las necesidades de las partes y generando una convivencia pacífica sostenible en el tiempo.

Entendemos que generar este documento contribuye al avance y mejora de la mediación en ge-

neral y esperamos que sirva de soporte a presentes y futuros profesionales de la mediación. Creemos que enriquecerá sus percepciones y conocimientos para aplicarlo en sus intervenciones diarias y servirá para trasladar un enfoque donde el diálogo sea el principal protagonista en detrimento de la violencia.

Consideramos que la presente guía supone una herramienta muy potente para el cumplimiento de algunos de los objetivos de la Agenda 2030, especialmente los que están incluidos en el eje de personas, y concretamente con el ODS 16, relacionado con la cultura de Paz. Gracias al impulso que vemos en nuestra sociedad en cuanto a la presencia de la mediación, caminamos hacia espacios de reducción de desigualdad y violencia, aprendiendo a respetar diferentes sensibilidades y realidades y entendiéndolas como un elemento enriquecedor en nuestras relaciones de convivencia.

Para terminar, este documento tiene la pretensión de contribuir a la inclusión social de las comunidades en situación de riesgo de exclusión. La mediación está suponiendo una puerta a la empleabilidad del colectivo de mujeres gitanas, que después de un recorrido de formación y trabajo hallan en este rol, y gracias a sus habilidades apreñadas en su comunidad cultural, una manera de acercar orillas y crear puentes mediante su trabajo mediador. En definitiva, contribuir a un mundo más justo, equitativo y pacífico.

En Madrid a 20 de julio de 2023

Federación Red Artemisa



Fundación Internacional de Solidaridad Compañía de María (FISC)







# Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

## Módulo II



## 1. Funcionamiento de la administración: nivel europeo, estatal, autonómico y local

Según el diccionario panhispánico, la administración pública es el conjunto de órganos y entidades que, encuadrados en el gobierno estatal, autonómico o local, sirven con objetividad los intereses generales ejecutando las leyes y prestando los servicios públicos correspondientes. Las administraciones a todos los niveles gestionan los recursos y servicios públicos a la ciudadanía.

En el caso español, Contamos con 4, incluso 5 niveles de administración, con competencias diferenciadas. Los niveles, desde el nivel más general, global a lo más cercano serían:

- La UE, la Unión Europea,
- El Estado
- Las comunidades autónomas
- Las diputaciones provinciales
- Los ayuntamientos.

En todos los niveles de las administraciones existen unas instituciones de gobierno que dirigen las políticas y su desarrollo para la ciudadanía. Cada administración también cuenta con herramientas específicas acordes al nivel de gestión y financiación (organismos, agencias, ministerios, consejerías, concejalías,...) A continuación se muestra la estructura y funcionamiento de cada uno de los niveles de administración.

### 1.1. La Unión Europea

La Unión Europea es una asociación económica y política formada por 27 países de Europa (a partir de febrero de 2020 con la salida de Reino Unido), que han delegado parte de su soberanía en instituciones comunes para tomar democráticamente decisiones sobre asuntos de interés común.

Hay varias instituciones que componen la UE:

- [Consejo Europeo](#): Establece las directrices y prioridades políticas generales de la Unión Europea, el [Consejo de la Unión Europea](#): Los ministros de los países miembros se reúnen para debatir y aprobar –conjuntamente con el Parlamento– las leyes europeas.
- [Comisión Europea](#): Compuesta por los Comisarios designados y el funcionariado de la UE, propone la legislación europea y comprueba que se aplique correctamente en toda la Unión.
- [Tribunal de Justicia de la Unión Europea](#): La institución jurisdiccional de la Unión y de la Comunidad Europea de la Energía Atómica (CEE).

### II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

- [Tribunal de Cuentas Europeo](#): Supervisa la financiación de las actividades de la UE.
- [Banco Central Europeo](#): Responsable de la política monetaria europea.
- [Defensor del Pueblo Europeo](#): Investiga las reclamaciones por mala administración por parte de las instituciones y organismos de la UE.
- [Supervisor Europeo de Protección de Datos](#): Supervisa la protección de datos en las instituciones y organismos europeos y asesora sobre la legislación en este ámbito.



Además de las instituciones existen:

- **ORGANISMOS FINANCIEROS** como son el [Banco Europeo de Inversiones](#) y el [Fondo Europeo de Inversiones](#), también están los
- **ORGANISMOS CONSULTIVOS** como el [Comité Económico y Social Europeo](#), el [Comité de las Regiones](#)
- **ORGANISMOS INTERINSTITUCIONALES** que se encargan de las relaciones entre las diferentes instituciones que componen la UE, como son el [Servicio Europeo de Acción Exterior](#), la [Oficina de Publicaciones](#), la [Oficina Europea de Selección de Personal](#), el [Eurostat](#): y la [Escuela Europea de Administración](#).
- Por último, existen las **AGENCIAS**, que son entidades jurídicas independientes de las instituciones de la UE, creadas para llevar a cabo tareas específicas. Se suelen distribuir por los diferentes países de la unión.

#### 1.2. Estado español

En un nivel más cercano a nuestra realidad se encuentra la administración General del Estado, es decir, la administración a nivel “País” que se organiza de la siguiente manera:

- La Organización Central, que integra los Ministerios.
- La Organización Territorial, referente a las comunidades autónomas, que veremos en un punto específico.
- La Administración General del Estado en el exterior.

##### 1.2.1. La Administración General del Estado

Se organiza en Presidencia de Gobierno y en Ministerios, a los que corresponden uno o varios sectores funcionalmente homogéneos de actividad administrativa.

También pueden existir órganos superiores o directivos u Organismos públicos no integrados o dependientes, respectivamente, en la estructura general del Ministerio que, con carácter excepcional, se adscriban directamente al Ministro.

En los **Ministerios** pueden existir **Secretarías de Estado** y **Secretarías Generales** para la gestión de un sector de actividad administrativa. De ellas dependerán jerárquicamente los órganos directivos que se les adscriban.



Imagen de Luis García, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons.

### 1.2.2 Organización territorial

Existe una Delegación del Gobierno en cada una de las Comunidades Autónomas.

Ejercen la dirección y la supervisión de todos los servicios de la Administración General del Estado y sus Organismos públicos situados en su territorio (servicios integrados y no integrados).

Representan al Gobierno en el territorio de la Comunidad Autónoma.

Las Delegaciones del Gobierno tendrán su sede en la localidad donde radique el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma, salvo que el Consejo de Ministros acuerde ubicarla en otra distinta y sin perjuicio de lo que disponga expresamente el Estatuto de Autonomía.

### 1.2.3. Administración General del Estado en el exterior

En la Administración General del Estado en el exterior son órganos directivos los embajadores y representantes permanentes ante Organizaciones internacionales.

El Servicio Exterior del Estado se rige en todo lo concerniente a su composición, organización, funciones, integración y personal por lo dispuesto en la [Ley 2/2014, de 25 de marzo, de la Acción y del Servicio Exterior del Estado](#) y en su normativa de desarrollo y, supletoriamente, por lo dispuesto en la Ley 40/2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

## 1.3. La Administración a nivel autonómico

La Administración General del Estado, en su organización territorial, contempla las Comunidades Autónomas como unidades de gestión y administración.

Según el sistema constitucional español, la organización de las instituciones y del sistema de autogobierno de cada Comunidad corresponde a la propia Comunidad Autónoma. Sus instituciones políticas básicas están previstas y reguladas en los Estatutos de Autonomía. Estas previsiones iniciales han sido posteriormente desarrolladas mediante la aprobación por las diferentes Asambleas legislativas de las correspondientes leyes organizativas.

En general, las Comunidades Autónomas organizan sus estructuras administrativas tomando como modelo las del Estado, de modo que las estructuras organizativas básicas son las Consejerías o Departamentos y las Direcciones Generales.

Territorialmente el sistema de descentralización se organiza con 17 Comunidades Autónomas; 2 ciudades con estatuto de autonomía - Ceuta y Melilla-; y 8125 entidades Locales.

Entre las especificidades autonómicas, destacan las Comunidades Autónomas con lengua propia y cooficial, que son Cataluña, Comunidad Valenciana, Illes Balears, País Vasco, Navarra y Galicia. Igualmente, es especial el régimen de financiación de Navarra y País Vasco, así como en buena medida el de la Comunidad Autónoma de Canarias y el de las ciudades de Ceuta y Melilla.

Las Comunidades Autónomas tienen autonomía política y financiera. Esto supone la atribución de competencia para aprobar leyes en las materias en las que sus Estatutos así lo reconocen, así como realizar tareas ejecutivas que los mismos Estatutos les asignan.



Imagen de Rodriguillo, edited by Nnemo, CC BY-SA 3.0 <<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons.

Sus instituciones de autogobierno principales son dos: la Asamblea Legislativa y el Consejo de Gobierno. Las Comunidades Autónomas tienen, según las materias, competencias legislativas y ejecutivas. En un sentido estricto, las Comunidades tienen cuatro tipos de competencias que les habilitan para realizar las siguientes acciones:

- Competencias legislativas y ejecutivas exclusivas. Es el caso, entre otros de servicios sociales, agricultura y ganadería, pesca interior, industria, comercio, turismo, juventud o deportes.
- Competencias para el desarrollo de la legislación básica del Estado, así como para la puesta en marcha de esta legislación. Es el caso de medioambiente, política económica, protección de los consumidores, educación, asistencias sanitaria o salud pública.
- Competencias para la ejecución de la legislación aprobada en exclusiva por el Estado. es sobre todo el caso de empleo y formación profesional.
- Competencias legislativas y ejecutivas, si bien indistintas de las que tiene el Estado en la misma materia, de modo que ambos niveles administrativos pueden llevar a cabo las mismas acciones e iniciativas. Es el caso especial de cultura.

Las Comunidades Autónomas cuentan con autonomía financiera, si bien sus ingresos dependen en parte del Estado y en parte de recursos propios, sus propios tributos o una parte de los obtenidos por impuestos del Estado en la Comunidad Autónoma.

Los conflictos sobre el ejercicio de competencias se solucionan mediante el diálogo, y el régimen de cooperación, si bien en última instancia la controversia puede requerir la participación de los órganos jurisdiccionales y, en especial, del Tribunal Constitucional, que resuelve los conflictos de competencias y controla la constitucionalidad de las leyes.

### 1.4. Estructura administrativa local

La Constitución reconoce la autonomía de las Entidades que configuran la Administración Local.

Entidades Locales territoriales: (Art. 3 LRBRL):

- El Municipio.
- La Provincia.
- La Isla en los archipiélagos balear y canario.

Gozan, asimismo, de la condición de Entidades Locales:

- Las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios.
- Las Áreas Metropolitanas.
- Las Mancomunidades de Municipios.

Las entidades locales actualmente existentes en España son las siguientes:

- **El Municipio:** Son 8.117 y constituyen la entidad básica de la organización territorial del Estado y los cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos.
- **La Provincia:** El territorio español cuenta con 50 provincias. Las Diputaciones provinciales son los órganos de gobierno y administración de la provincia. Las Comunidades Autónomas uniprovinciales y la Comunidad Foral de Navarra asumen las competencias, medios y recursos que corresponden en el régimen ordinario a las Diputaciones Provinciales. En las Islas, los Cabildos Insulares Canarios y Consejos Insulares de las Islas Baleares, asumen las competencias de las Diputaciones Provinciales.
- **La Isla:** En total son 11, Illes Balears (4) y Canarias (7).

## Mediación Intercultural

### II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

La organización del gobierno y administración municipal corresponde a los respectivos Ayuntamientos, integrados por el **alcalde** y los **concejales**.

Los concejales son elegidos mediante **sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, y el alcalde es elegido por los concejales o por los vecinos**, en los términos que establezca la legislación electoral general.

El número de concejales que compone el Pleno del Ayuntamiento se determina conforme a una escala, según el número de residentes en cada Municipio. Dicha escala está contenida en el artículo 179 de la Ley Orgánica del Régimen Electoral General.

Dicha escala va:

MUNICIPIO	CONCEJALES
Hasta 250 residentes	5
De 251 a 1.000	7
De 1.001 a 2.000	9
De 2.001 a 5.000	11
De 5.001 a 10.000	13
De 10.001 a 20.000	17
De 20.001 a 50.000	21
De 50.001 a 100.000	25

De 100.001 en adelante, un Concejal más por cada 100.000 residentes o fracción, añadiéndose uno más cuando el resultado sea un número par.

#### Juntas Municipales de Distrito

Los Distritos son divisiones territoriales del municipio de Madrid, dotados de órganos de gestión desconcentrada para impulsar y desarrollar la participación ciudadana en la gestión de los asuntos municipales y su mejora.

La Junta Municipal del Distrito es el órgano colegiado de representación político-vecinal, en el que, junto a cargos electivos, se articula la participación ciudadana a través de las y los vocales vecinos.

Las Juntas Municipales de Distrito se regulan mediante el [Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre](#). Se especifica que su finalidad es mejorar «la gestión de los **asuntos de la competencia municipal** y facilitar la **participación ciudadana** en el respectivo ámbito territorial». Aunque estas funciones se determinan más concretamente en cada Ayuntamiento.

### II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

El **Ayuntamiento de Madrid** cuenta con [21 Juntas de Distrito](#) y, tal y como explica el propio consistorio en una campaña llamada '[Madrid es 21](#)' para promocionarlas, son básicamente «el Ayuntamiento en el distrito». Allí, junto a cargos electivos, «se articula la participación ciudadana», explican.

Sus funciones, sus presupuestos y su composición:

Las funciones específicas de las **Juntas de Distrito** en Madrid son gestiones como “**los centros culturales, equipamientos deportivos, limpieza de los colegios, programas culturales...**”. Para eso, estos organismos manejan un presupuesto público.

Un concejal-Presidente de distrito gestiona el presupuesto de la Junta, que viene asignado en los presupuestos municipales. Entre sus competencias directas está otorgar ciertas licencias urbanísticas, la conservación y mantenimiento de colegios, la programación cultural en los centros adscritos, la gestión de las ayudas sociales, etc.



Imagen de Luis García, CC BY-SA 3.0 ES <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/deed.en>>, via Wikimedia Commons.

## 2. Estructura del Sistema Educativo

El sistema educativo español es una estructura compleja que comprende:

- Las Administraciones Educativas, los profesionales de la educación y todos los otros agentes, públicos y privados que desarrollan funciones de regulación, de financiación o de prestación de servicios para el ejercicio del derecho a la educación en España, y los titulares de este derecho
- Personas con derecho a la educación;
- El conjunto de relaciones, estructuras, medidas y acciones que se implementan para prestarlo.



Las enseñanzas que ofrece el sistema educativo español son:

- **Educación Infantil:** La educación de la primera infancia dura hasta la edad de 6 años. Aunque no es una etapa obligatoria de la educación, el segundo ciclo es gratuito en todas las instituciones que reciben financiación pública (instituciones públicas y privadas financiadas con fondos públicos).
- **La educación básica** es obligatoria y gratuita en las instituciones financiadas con fondos públicos. Comprende diez años de escolaridad y consta de lo siguiente:
  - **Educación Primaria:** impartida en las escuelas primarias. Consta de seis cursos académicos, normalmente entre los 6 y los 12 años
  - **Educación Secundaria Obligatoria (ESO):** que se imparte en los centros de secundaria entre los 12 y los 16 años. Al final de esta etapa, el alumnado recibe su primer título oficial, el Graduado en Educación Secundaria Obligatoria, que les da acceso a la educación secundaria superior o al mercado laboral.
- **Bachillerato:** La educación secundaria superior también se imparte principalmente en las escuelas secundarias. Tiene una duración de dos cursos académicos, generalmente cursados entre los 16 y los 18 años.

- **Formación Profesional (FP):**

- Ciclos formativos de nivel básico, que se imparten en los institutos de educación secundaria de entre 15 y 17 años. Los estudiantes que cursan estos estudios reciben un diploma de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria y el título de Técnico Básico en la especialidad correspondiente.
- Formación profesional de grado medio. Se ofrece en instituciones integradas de formación profesional y en centros nacionales de referencia.
- Formación profesional de grado superior se imparte en las mismas instituciones que la formación profesional de grado medio.

- La **Educación Superior** comprende estudios universitarios y estudios vocacionales o ciclos de formación profesional de grado superior (citado en el punto anterior). Los estudios universitarios se imparten en las universidades.

- La **Educación de Adultos (EPA)** comprende diferentes tipos de educación ofrecidos por las administraciones educativa, laboral y local en muy diferentes tipos de instituciones. La educación presencial que conduce a una calificación oficial en el sistema educativo se imparte en instituciones generales o en instituciones específicas para la educación de adultos. La EPA está dirigida a personas mayores de 18 años y, excepcionalmente, a personas mayores de 16 años que trabajan y no pueden asistir a escuelas ordinarias, o que son atletas de alto rendimiento.

Además de estos tipos de educación, el sistema educativo español ofrece educación especializada:

- Educación lingüística, que incluye la enseñanza de idiomas en los niveles A1, A2, B1, B2, C1 y C2 según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER). Estos programas se imparten en las escuelas oficiales de idiomas.
- Educación artística, que incluye la educación elemental de música y danza, la educación artística profesional y la educación artística superior. Estos estudios se imparten en diferentes instituciones específicas, de acuerdo con cada tipo y nivel de educación.
- Enseñanzas deportivas, organizadas en ciclos formativos de grado medio y superior e impartidas en las mismas instituciones que la formación profesional.

El marco normativo en el que se encuadra el sistema educativo español tiene dos pilares. Por un lado, la Constitución Española de 1978 y la última Ley educativa LOMLOE.

La Constitución Española de 1978 establece un modelo de Estado descentralizado que reparte el ejercicio de las competencias educativas entre todos los niveles administrativos. Es un modelo simétrico en el que las competencias educativas ejercidas por las comunidades autónomas son básicamente las mismas.

Las competencias educativas se distribuyen entre:

- La Administración General del Estado (Ministerio de Educación y Formación Profesional [MEFP]).
- Las Comunidades Autónomas (Consejerías o Departamentos de Educación). En las ciudades de Ceuta y Melilla son asumidas por el propio MEFP.
- El papel de las Administraciones Locales se centra en la gestión educativa a través de las Concejalías de Educación o de los Institutos Municipales de Educación.
- Los centros educativos también participan gracias a la autonomía que tienen tanto en lo pedagógico, a través de la elaboración de sus proyectos educativos, como en lo que respecta a la gestión económica de los recursos y a la elaboración.

#### 2.1. LOMLOE

Desde el año 2020 entra en vigor una reforma de la Ley educativa anterior, La Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (LOMLOE), aprobada en 2020, y que modifica la Ley Orgánica de Educación (LOE) de 2006, regula el sistema educativo y establece la distribución de competencias educativas entre el Gobierno y las Comunidades Autónomas. Referente a esta Ley, veremos a continuación, los principales elementos que la componen

##### Características clave del sistema educativo

Esta reforma reconoce el interés superior del niño y sitúa los derechos de los niños entre los principios rectores del sistema, promueve la igualdad de género, fomenta la mejora continua de las escuelas y la individualización del aprendizaje, otorga un papel central al desarrollo de competencias digitales y reconoce la importancia de la educación para el desarrollo sostenible.

Las escuelas tienen autonomía pedagógica, organizativa y de gestión para sus recursos, participación de la comunidad educativa en la organización, gobernanza, funcionamiento y evaluación de las escuelas.

##### Modificaciones introducidas por la LOMLOE

La LOMLOE ha introducido importantes modificaciones en la organización del sistema educativo español con el objetivo de modernizarlo, restaurar la equidad e inclusión del sistema, mejorar los resultados y aumentar el éxito escolar, así como consolidar el sistema educativo como pilar básico de las políticas de conocimiento.

Entre los cambios más importantes que afectan a la organización, destacan los siguientes:

### II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

- La previsión de un aumento del número de plazas públicas en el primer ciclo de educación infantil (CINE 01) para satisfacer todas las solicitudes de escolarización y la regulación del plan de estudios y los requisitos mínimos para toda la etapa;
- Supresión de los itinerarios y jerarquía entre asignaturas de Educación Secundaria Obligatoria (ESO);
- Programas de diversificación curricular y ciclos formativos básicos a partir de 3º de ESO que conduzcan a la obtención del título de posgrado de ESO;
- Modificación de los criterios de promoción;
- Evaluaciones diagnósticas anuales, censales en 4º de Educación Primaria y 2º de ESO y evaluaciones generales, por muestreo y plurianuales del sistema educativo en 6º de Educación Primaria y 4º de ESO. Estas evaluaciones no tendrán ningún efecto académico;
- Cambios en la administración y gestión del sistema educativo: currículo y distribución de competencias, participación en la gestión y gobernanza de las escuelas, autonomía escolar, órganos colegiados de gobierno y coordinación, gestión de las escuelas públicas y evaluación del sistema educativo;
- Promoción de la formación profesional dual en todos los niveles de la formación profesional.



#### 2.2. Organización y administración general del Sistema Educativo | Eurydice (europa.eu)

##### Organización de un centro público

##### Equipo directivo:

- **Director/a:** Funciones:

- Ejercer una dirección escolar pedagógica.
- Realizar la gestión de los recursos humanos como la realización de contrataciones.
- Impulsar la colaboración con la familia y las instituciones educativas u otros organismos.
- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo.
- Organización escolar.

- **Jefe/a de estudios:**

- El/la jefe/a de estudios es el profesional que además de realizar tareas docentes, dirige, bajo la autoridad del director/a del centro educativo, todo lo que está relacionado con el régimen académico, es decir, coordina los servicios educativos del centro, apoya a los docentes, planifica la formación, etc.

- **Secretario/a:**

- El secretario/a es un/a docente o una persona específica que se hace cargo de la administración de los documentos del colegio, las actas de las reuniones y de controlar los recursos económicos. Mantener la organización, llevar la agenda, atender al público, gestionar documentos.

##### Consejo escolar:

Se define como un órgano colegiado en el cual padres, madres, estudiantes, docentes y personal de administración y servicios a través de sus representantes, se informan, proponen y opinan sobre materias relevantes para la mejora de la calidad de la educación en el Centro.

El Consejo Escolar en los centros docentes públicos, está integrado por:

- La figura del director/a.
- El jefe/a de estudios.
- El secretario/a.
- Profesores, personal de administración y servicios.

## II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

- Un o una representante del Ayuntamiento del municipio.
- Padres/madres.
- En el caso de un instituto o colegios con Secundaria, se incluye también parte del alumnado.

### Claustro:

Está conformado por todos los y las docentes que imparten docencia en el centro.

- **Departamento de Orientación:** Forman parte:

- Los pedagogos/as terapéuticos/as (PT).
- Los profesores/as de audición y lenguaje (AL).
- Profesor/a técnico/a de servicios a la comunidad ( PTSC ).
- El coordinador/a de Infantil / Primaria.
- En los centros de Secundaria, se incrementarían los miembros a más orientadores/as y responsables de Orientación.
- El jefe/a del departamento.

- **Departamentos didácticos de secundaria:**

Están conformados por el personal especializado en función de las distintas especialidades (Ciencias Naturales, Inglés, Lengua y Literatura, etc.).

- **Equipo de ciclo de Educación Infantil:**

Lo forman los maestros/as que imparten docencia en esta etapa educativa:

- **Equipos de nivel de Educación Primaria:** Educación Infantil, está conformado por los profesores/as que imparten docencia en esta etapa.
- **Equipo de actividades extraescolares y complementarias:** está integrado por docentes encargados de este tipo de actividades, además del jefe/a de departamento.
- **Comisión de Coordinación Pedagógica:** en los colegios que incluyen los ciclos Infantil y Primaria, la forman los miembros del equipo directivo, el coordinador/a si lo hay; los jefes/as de departamentos en el caso de que se incluya la etapa Secundaria y los profesionales a cargo de la Orientación del centro.

## 3. Estructura del Sistema Sanitario

El sistema sanitario español se creó en 1908. A lo largo de buena parte de su historia, los servicios asistenciales debían ser pagados por los ciudadanos. Sin embargo, esto ha cambiado con el paso del tiempo.

Gracias a diversas reformas, la cobertura fue extendiéndose poco a poco hasta que en 1989 abarcó al 100 % de los ciudadanos.

### ¿Qué dice la legislación?

La [Constitución de 1978](#) señala que el servicio de salud debe ser universal, financiado por el Estado y orientado a ofrecer calidad y seguridad en cada una de sus prestaciones.

Esto dio origen a la Ley General de Sanidad, que define el marco legal del sistema sanitario español. Esta [ley](#) –que fue promulgada en 1986– creó el Sistema Nacional de Salud.



### 3.1. Principios generales del Sistema Sanitario español

Como bien recoge la [página oficial del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social](#), uno de los aspectos más importantes del sistema español es que es el Estado quien tiene que garantizar el derecho a la salud. Por eso, es el Estado el que tiene bajo su responsabilidad la financiación y gestión del sistema.

Por su parte, los [principios](#) sobre los que se edifica el Sistema Nacional de Salud en España son:

- **Universalidad en la atención:** La población tiene derecho a acceder a los servicios de salud. Por ello, no debe tenerse en cuenta el estado de afiliación a la seguridad social o la capacidad económica del usuario.
- **Accesibilidad y desconcentración:** El sistema opera mediante un esquema de regionalización sanitaria. De este modo, pretende llevar la prestación de los servicios cerca de los ciudadanos. Además, de esta manera se descongestiona la atención en los centros urbanos.
- **Descentralización:** Pretende que la gestión de los recursos sanitarios sea cada vez más democrática y participativa.

La base de la atención sanitaria es la atención primaria. Los ciudadanos tienen derecho a participar en la orientación y control del sistema sanitario español.

### 3.2. Niveles organizativos del sistema

El sistema sanitario español cuenta con tres niveles. A continuación, se detalla la composición de cada uno:

- **Administración central:** Comprende el Ministerio de Sanidad y Consumo. Se encarga de proponer, coordinar y ejecutar las políticas de salud.
- **Organización autonómica:** Corresponde al servicio de salud en cada Comunidad Autónoma. Por eso, comprende los centros, los servicios y los establecimientos prestadores de servicios de salud en la región.
- **Áreas de salud:** Son las estructuras que agrupan un conjunto de centros sanitarios y de profesionales de atención primaria en la Comunidad Autónoma. Por otra parte, las áreas de salud se dividen en “zonas básicas”. Se trata de una delimitación territorial que sirve como marco para la atención primaria. Además, comprenden centros de salud, un hospital para la atención especializada y un centro de especialidades.

#### 3.2.1. Funcionamiento del sistema de salud

Según detalla un [artículo aprobado por el Instituto de Información Sanitaria](#), en el sistema español se accede a los servicios de salud mediante la Tarjeta Sanitaria Individual. Este es el documento administrativo que identifica al ciudadano frente a los diferentes entes prestadores.

Por otra parte, la atención da lugar a la apertura de una historia clínica, que es un expediente médico y legal. En ella se consignan los datos originados del contacto entre el usuario y el equipo de salud.

#### Atención primaria

La atención primaria es el nivel básico de atención. En primer lugar, se presta a solicitud del paciente, bien sea de manera programada o urgente. En segundo lugar, la consulta se hace en los centros de salud o en el domicilio del solicitante.

Además, este nivel también es el encargado de realizar actividades de promoción de la salud, educación sanitaria, prevención y rehabilitación, entre otras.

#### Atención especializada

La atención especializada se presta a petición del facultativo de atención primaria. En este sentido, los encargados de ofrecerla son los médicos especialistas mediante consulta en los centros de especialidades o en hospitales. También se incluye la hospitalización.

En la actualidad, hay unas 50 especialidades reconocidas en el sistema sanitario español. Por otra parte, en este nivel también se realizan actividades de promoción y prevención.

#### Atención sociosanitaria

Además de las anteriores, el sistema español también incluye la atención sociosanitaria.

Esta se suele proporcionar a [enfermos crónicos](#) que tienen necesidad tanto de atención sanitaria como de atención social. Además, requieren servicios que les permitan paliar sus limitaciones y facilitar su autonomía e inserción social.

El sistema sanitario español está financiado por el Estado y es un derecho fundamental en la población.

### 3.3. Qué son los CMSc

Los Centros Municipales de Salud Comunitaria (CMSc) **son centros municipales especializados en la promoción de la salud y en la prevención de las enfermedades y otros problemas de salud**. Por lo tanto, su objetivo no es tratar la enfermedad (algo que ya hacen los centros de atención primaria o especializada), sino que se centran en prevenirla y en ayudar a las personas, los grupos y las comunidades a conseguir estilos y condiciones de vida saludables.

El Ayuntamiento de Madrid pone al servicio de los madrileños una red de dieciséis CMSc y ocho centros monográficos especializados, repartidos por la ciudad, dotados de una plantilla multidisciplinar formada por profesionales de la medicina, especialistas en ginecología, psiquiatría, pediatría, psicología o enfermería, además de trabajo social, auxiliares de salud y administración.

#### 3.3.1. Cómo actúan los CMSc:

- Mediante la promoción de estilos, modos y condiciones de vida saludables.
- Mediante la educación para la salud a la población.
- Mediante actividades preventivas sobre los problemas de salud más prevalentes.
- Abordando los malestares que produce la vida cotidiana.
- Reforzando a la comunidad para enfrentarse de manera autónoma a los problemas del barrio.
- Eliminando las barreras socioculturales de edad, género, clase social, etnia e identidades sexuales.
- Dando atención prioritaria a las zonas y grupos sociales con mayores necesidades de salud.
- Implicándose en los espacios de encuentro, con coordinación y alianzas institucionales y con las redes sociales del distrito
- Fomentando y apoyando diversas fórmulas de cuidado individual y colectivo.

#### 3.3.2. Dónde actúan los CMSc:

Llevan a cabo su trabajo tanto dentro del propio centro como en la comunidad, a través de:

- Atención individual.
- Actividades grupales.
- Actividades comunitarias en el barrio, (espacios públicos y de encuentro, centros educativos, deportivos y culturales, centros juveniles y de personas mayores, asociaciones vecinales, ONGs, etc.).

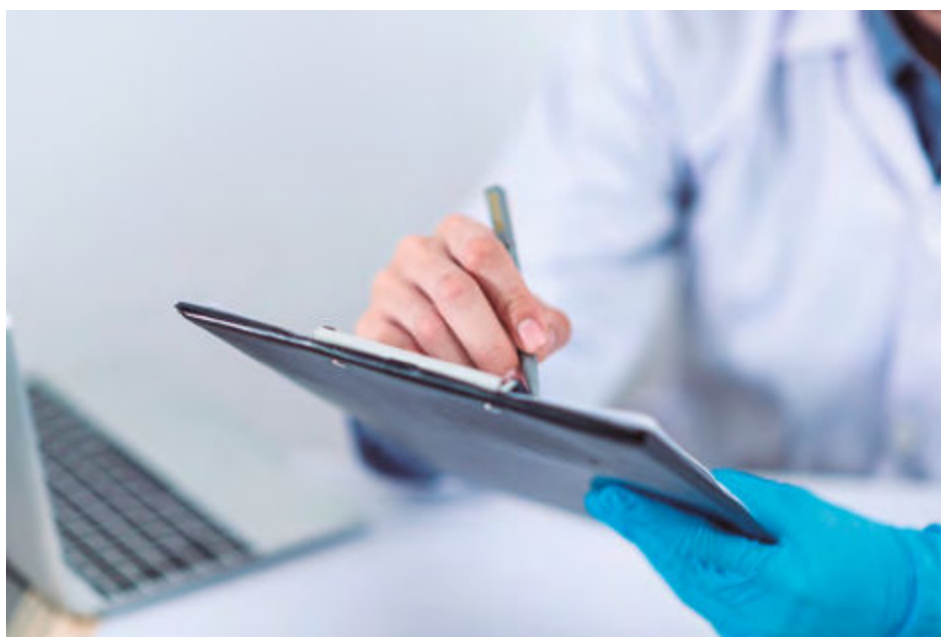
#### 3.3.3. Quién puede acudir

- Cualquier persona que viva, estudie o trabaje en el distrito: la ciudadanía, así como organizaciones, asociaciones o colectivos interesados en mejorar la calidad de vida y la salud del distrito.
- Los CMSc constituyen espacios abiertos a todas las colaboraciones cuyo objetivo sea hacer de Madrid una ciudad más saludable y ayudar a su ciudadanía a promover la salud comunitaria y la equidad en salud.

#### 3.4. Qué es un CAD y qué servicios ofrece

Los CAD son Centros de Atención a las Adicciones, que forman parte de la red del Instituto de Adicciones de Madrid Salud (Ayuntamiento de Madrid). Desde sus equipos e instalaciones se presta una atención personalizada individual y/o grupal, en régimen ambulatorio, a aquellas personas que presentan problemas de abuso o dependencia del alcohol o de otras drogas.

- **Valoración interdisciplinar** de cada usuario.
- **Atención preventiva** adaptada a las características de cada usuario y de su familia: motivación, orientación, intervención preventiva o tratamiento en caso necesario.
- Tratamiento integral que, además de abordar el propio consumo, contempla aspectos **sanitarios, psicológicos, sociales y ocupacionales**.
- Intervenciones de **reducción del daño** y riesgos dirigidas a disminuir los efectos del consumo de drogas y conseguir mejoras en la salud cuando no se consigue la abstinencia.
- **Tratamientos farmacológicos** que pueden incluir la utilización de tratamientos con sustitutivos opiáceos como metadona.
- Apoyo a la **integración social y laboral** del usuario.
- Derivación temporal a recursos externos de apoyo al **tratamiento** y a la **reinserción social**, que complementan y apoyan el trabajo realizado desde los CADs.



### 3.5. Otro tipo de centros en el Sistema de Salud madrileño

- CENTRO DE DETERIORO COGNITIVO
- CENTRO DE PROTECCIÓN ANIMAL
- CENTRO DE INFORMACIÓN DE ADOPCIÓN DE ANIMALES DE COMPAÑÍA
- CENTRO JOVEN
- CENTRO MADRID SALUD INTERNACIONAL
- CENTRO DIAGNÓSTICO MÉDICO
- CENTRO DE SALUD BUCODENTAL
- CENTRO DE PROMOCIÓN DE HÁBITOS SALUDABLES

### 3.6. Los servicios que ofrece el Sistema de Salud madrileño:

- Desigualdades sociales en salud
- Prevención del consumo de tabaco
- Salud en el ámbito educativo
- Alimentación, actividad física y salud
- Promoción de la salud mental
- Envejecimiento activo y saludable
- Salud sexual y reproductiva
- Salud materno – infantil
- Prevención de la soledad no deseada

## 4. Estructura de Servicios Sociales

En los países occidentales, tras la Segunda Guerra Mundial, la intervención del Estado fue decisiva en materias como la Sanidad, la Educación o los Servicios Sociales, gozando así los/as ciudadanos/as de unos niveles de bienestar hasta el momento no logrados. Esta intervención del Estado se centraba principalmente en el pleno empleo, un nivel mínimo de vida garantizado y servicios sociales universales.

### 4.1. Marco legal

El modelo actual de Servicios Sociales parte del de la sociedad democrática planteado en la Constitución Española, cuando en su artículo 1 manifiesta que “España se constituye en un Estado social y democrático de derecho”, lo que conlleva la concepción de que el Estado debe estar implicado en la consecución de fines sociales, por lo que se habla también de un Estado de bienestar que favorece la creación de derechos a prestaciones sociales. Sin embargo, el texto constitucional no contempla de forma directa los Servicios Sociales. La asistencia social aparece señalada tan sólo en el artículo 148.1.20, descrita como una de las competencias que pueden asumir las Comunidades Autónomas. Por ello, los diecisiete Estatutos de Autonomía establecidos posteriormente asumen, aunque con diferentes denominaciones, los Servicios Sociales. Se inicia un proceso de elaboración y aprobación de Leyes de Servicios Sociales en las Comunidades Autónomas que responden a una estructura similar y un propósito idéntico: la implantación de un Sistema Público de Servicios Sociales, con elementos comunes a todas ellas. Con la aprobación de la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local en 1985 (Ley 7/1985, de 2 de abril), se establece, además, la obligatoriedad de los Ayuntamientos a prestar servicios sociales, superándose definitivamente la beneficencia. Así, el art. 26.1 de la citada Ley atribuye a los Municipios de más de 20.000 habitantes la competencia en materia de “prestaciones de Servicios Sociales”. Tras su aprobación se genera la necesidad de configurar, desde las Corporaciones Locales, unas estructuras prestacionales de Servicios Sociales que den respuesta a determinadas necesidades sociales de los ciudadanos. Si bien la Ley no concreta cual ha de ser el contenido de las prestaciones a garantizar, sí señala que dicha competencia deberá ejercerse “en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas”, remitiéndose a la legislación sectorial correspondiente en la materia, la fijación de los contenidos de las prestaciones que han de garantizar los Servicios Sociales Municipales.

La Constitución Española establece en sus artículos 41, 139.1 y 149.1.1, la garantía de un “régimen público de Seguridad Social para todos los ciudadanos y la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad”; así como “los mismos derechos y obligaciones en cualquier parte del territorio del Estado” y la “igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales”.

La Administración General del Estado con las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales, a través del Sistema Público de Servicios Sociales, pretenden oficialmente cubrir las necesidades sociales de la ciudadanía.

## 4.2. El Sistema Público de Servicios Sociales

### Modalidades: Básicas y Especializadas.

La estructura de los Servicios Sociales se fundamenta en una clasificación en función del tipo y características de las actuaciones que conlleva, aunque están en relación con el nivel en el que se prestan:

- **Servicios Sociales Básicos** son los dirigidos a toda la población con independencia de sus características sociales o demográficas, por tanto las actuaciones que desarrolla son universales. Constituyen el primer nivel de atención, como respuesta cercana ante cualquier demanda o necesidad. Se caracterizan por tener un ámbito de actuación circunscrito a un territorio, por la proximidad y fácil acceso a ello de los ciudadanos y coinciden con la zona donde desarrollan sus actividades los Centros de Servicios Sociales.
- **Servicios Sociales Especializados** constituyen el nivel secundario del Sistema de Servicios Sociales y se dirigen hacia sectores concretos y especiales que marca la Ley. y tanto sus prestaciones como sus servicios tienen un objeto limitado y delimitado.. Frecuentemente son de carácter sectorial en cuanto a su organización, atendiendo a características y necesidades especiales y comunes de grupos concretos de población, complementando las actuaciones de los Servicios Sociales Generales. Para su instauración, así como para la planificación y ubicación de estos servicios, prevalecen criterios tales como la localización y la distribución de las necesidades.



#### 4.3. Prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales

##### Prestaciones de Atención Primaria

- Tienen un carácter técnico, implicando un nivel de cualificación profesional para su realización.
- Su utilización debe ser eficaz y eficiente para la resolución de las situaciones de necesidad existentes.
- Descentralizadas, al prestarse en el contexto territorial más próximo al ciudadano.
- Dinámicas, se desarrollan en un contexto cambiante en función de situaciones, utilizando un modelo activo de interacción.
- Son fundamentalmente de carácter público, que se instrumentalizan para garantizar unos mínimos socialmente reconocidos para todo ciudadano, con planificación, coordinación y control público.

##### 1. Información y Orientación

La Prestación Básica de Información y Orientación se define como un conjunto de medidas que facilitan al ciudadano, y a la comunidad en general, el conocimiento y acceso a los recursos sociales en una relación de ayuda profesional, al objeto de garantizar sus derechos sociales constituyendo a la vez un instrumento dinámico y eficaz para la planificación. Esta prestación tiene un doble objetivo básico:

- Garantizar el acceso a los recursos básicos.
- Proveer de datos para el mejor funcionamiento del Sistema en sus procesos de planificación, programación y evaluación.

- INFORMACIÓN
- ORIENTACIÓN
- ASESORAMIENTO
- VALORACIÓN
- CANALIZACIÓN
- DERIVACIÓN
- TRAMITACIÓN

## 2. Apoyo a la Unidad Convivencial y Ayuda a Domicilio

Tiene como objetivo facilitar la convivencia positiva y la autonomía personal en el ámbito familiar y su entorno natural.

Es una prestación básica de servicios sociales que presta una serie de atenciones o cuidados de carácter personal, psicosocial y educativo, doméstico y técnico a familias y personas con dificultades para procurarse su bienestar físico, social y psicológico, proporcionándoles la posibilidad de continuar en su entorno natural.

### Tipología y tipificación:

En base a la variedad de recursos que se ofrecen desde esta prestación podemos agrupar éstos en seis tipos de actuaciones:

- 1.- Ayuda a domicilio
- 2.- Ayudas técnicas
- 3.- Apoyo de carácter personal fuera del domicilio
- 4.- Apoyo social y educativo
- 5.- Apoyo a la estructura familiar y dinámica familiar
- 6.- Apoyo de carácter sociocomunitario

## 3. Alojamiento Alternativo

Con el objetivo de facilitar una estructura básica de relación y convivencia, ante situaciones que requieren la acogida en familias sustitutas o alojamiento en viviendas tuteladas y/o centros residenciales.

La prestación de Alojamiento Alternativo puede definirse como el conjunto de actuaciones que se realizan desde los Servicios Sociales para conseguir que el individuo en situación de necesidad cuente con un marco estable para el desarrollo de la convivencia. Los dos pilares fundamentales en los que se sustenta esta prestación lo constituyen la existencia de un alojamiento digno y una estructura básica de relación y convivencia. El objetivo fundamental será la incorporación del individuo a otras formas alternativas de convivencia familiar en los supuestos en que esta sea inviable por no existir la unidad familiar o porque aún existiendo presente una situación de deterioro psicológico, afectivo y/o socioeconómico que impida el desarrollo y bienestar del individuo. Es un recurso válido y necesario para responder a situaciones y/o estados de necesidad de alojamiento, surgido de forma imprevista y al mismo tiempo como un dispositivo capaz de desarrollar programas que favorezcan la convivencia social.

#### 4. Prevención e Inserción con el objetivo de posibilitar condiciones personales y sociales para la participación e integración en la convivencia social

- Facilitar tratamientos de inserción social personalizados para la integración social de personas o grupos humanos afectados por diferentes tipos de discriminación, exclusión o dificultades para su participación social en la sociedad.
- Desarrollar el trabajo social comunitario propiciando una mayor comunicación e intercambio en la convivencia social, promoviendo cambios institucionales y estilos de vida que favorezcan actitudes de tolerancia, respeto y solidaridad y tratar de eliminar y prevenir la aparición de factores potencialmente capaces de generar procesos de marginación y exclusión social.

#### 5. Fomento de la Solidaridad: Cooperación Social

Tiene como objetivo fomentar la solidaridad y la responsabilidad social de la comunidad ante situaciones de necesidad, haciendo partícipe a la ciudadanía y sus organizaciones de los problemas de su entorno, en cooperación con la Red Básica de Servicios Sociales para garantizar una mayor eficacia de las intervenciones sociales.

Este programa comprende el conjunto de actuaciones dirigidas a favorecer procesos de participación y cooperación social de las personas y colectivos de una determinada comunidad, para dar una respuesta más eficaz y solidaria en la prevención de las necesidades sociales y en su atención una vez que estas se manifiestan. Supone esta prestación el desarrollo de una serie de acciones dirigidas tanto a individuos como a grupos específicos y a la comunidad a la que pertenecen, para favorecer su propia promoción y las posibilidades de participar tanto en la movilización de los recursos comunitarios como de las estrategias necesarias para estimular su implicación en la solución de los problemas y el fortalecimiento de las redes sociales de apoyo del propio colectivo de convivencia. Se trata de superar el individualismo de la comunidad iniciando un proceso que permita sentar unas bases sólidas para la progresiva participación de los distintos sectores de población en la mejora de sus condiciones de vida y bienestar social, favoreciendo una mayor comunicación y relaciones sociales a nivel individual y colectivo entre los miembros de una comunidad.

Para hacer efectiva la universalidad del derecho de toda la ciudadanía, ante las situaciones específicas a las que responde el catálogo de prestaciones básicas señaladas, el citado Plan Concertado definió la Red Básica de Profesionales y Equipamientos Sociales constitutivos de la garantía del derecho que se reconoce, en el ámbito municipal, definiéndose como tales los siguientes:

- Unidades básicas de Trabajo Social, para garantizar el tratamiento social y la igualdad de oportunidades en el acceso de todos los/as ciudadanos/as al Sistema Público de Servicios Sociales y los derechos sociales. De acuerdo con los profesionales del Trabajo Social y de su estructura colegial, debería definirse la ratio de UTS que en cada nivel territorial correspondería para garantizar una intervención de calidad, y preventiva.

### II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

- Centros de Servicios Sociales Generales, que deberían implantarse en municipios de más de 20.000 habitantes y en mancomunidades o comarcas de acuerdo a la zonificación territorial.
- Casas de Acogida, Albergues, Pisos Tutelados, Miniresidencias, de acuerdo a las necesidades de convivencias alternativas.
- Centros de Día, Comedores Sociales y Centros Ocupacionales, de acuerdo a las necesidades de participación, integración y convivencia social de los diferentes colectivos. Además de la red municipal, el Sistema de Servicios Sociales ha de contar con una red de Centros y Servicios específicos de gestión directa de las Comunidades Autónomas o concertada.



## 5. Composición y funcionamiento del tercer sector

El tercer sector está formado por organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, nacidas de la iniciativa ciudadana o por el interés de empresas que trabajan contra la pobreza y la exclusión social.

El tercer sector en España cuenta con la ley 43/2015 del tercer sector de Acción social, que ampara su parte más social y lo define como “aquellas organizaciones del tercer sector de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social”.

Las organizaciones que conforman el tercer sector han sido creadas por iniciativa ciudadana y privada, y no tienen ánimo de lucro. Responden a intereses colectivos o sociales de cualquier tipo, como culturales, deportivos, antiguos alumnos, medioambientales... Pueden ser asociaciones, fundaciones, ONG, etc.

También hay entidades del tercer sector económico, lo que se conoce como “economía social”. Es decir, empresas que venden productos o servicios sin fines lucrativos y que buscan fomentar un empleo seguro o de calidad, así como beneficiar a la comunidad en la que actúan o bien el integrar a personas con discapacidad.



Las características básicas de las organizaciones del tercer sector son:

- Tienen personalidad jurídica propia. Están formalmente constituidas como asociaciones, fundaciones, entidades religiosas, cooperativas de iniciativa social o bien empresas de inserción.
- No poseen ánimo de lucro y tienen carácter altruista: reinvierten sus beneficios en la actividad social que desarrollan.
- Su misión está orientada a la inclusión social de colectivos vulnerables.
- Desarrollan sus actividades de acción social siguiendo los principios de proximidad al territorio o el entorno.
- Garantizan la participación democrática en su seno.
- Actúan de modo transparente, tanto en el desarrollo de su objeto social como en el funcionamiento, gestión de sus actividades y rendición de cuentas.
- El voluntariado es parte fundamental para la consecución de sus objetivos. Personas que ceden su tiempo, conocimientos, así como parte de sus recursos económicos para ello.

#### Objetivos del tercer sector

Las organizaciones del tercer sector desempeñan un papel crucial en el diseño y la ejecución de políticas contra la pobreza y la exclusión social, si bien sus ámbitos de intervención van más allá: sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales, protección animal, [cooperación internacional](#), culturales, deportivos, artísticos...

Según destaca la Plataforma del Tercer Sector en España, que agrupa a gran parte de estas entidades, en España este sector está integrado por cerca de 28.000 entidades de distinto tamaño, surgidas de la iniciativa ciudadana, autónomas en su organización y solidarias en su acción, que persiguen en su trabajo diario mejorar la calidad de vida de las personas.

“Su objetivo estratégico es ser un actor imprescindible en el desarrollo de los derechos sociales, y en particular de los colectivos más vulnerables de la sociedad española. Su misión es expresar el compromiso desde la sociedad civil organizada, contribuir a construir una sociedad más justa, inclusiva y cohesionada, que evite la exclusión de determinados colectivos y asegure a todos unos niveles suficientes de bienestar. Además, es uno de los pilares fundamentales del sistema de bienestar social junto al Estado, los hogares y el mercado”, subraya.

## 6. Necesidades sociales: recursos y prestaciones públicas

### 6.1. ¿Qué son las necesidades sociales?

Las necesidades sociales son **aquellas necesidades que otorgan valor social a un individuo**. Estas proveen oportunidades para que los individuos cumplan un papel activo y de provecho en la sociedad.

Cuando hablamos de necesidades sociales, nos referimos a cosas tales como **el aprecio, el compañerismo, la aceptación y la pertenencia**.

Estas necesidades pueden cubrirse cuando nos relacionamos con otras personas. Las necesidades sociales, también llamadas necesidades de afiliación, **son aquellas que satisfacen la necesidad de un individuo de no sentirse solo y poseer diferentes vínculos afectivos**.

Estas implican una relación y aceptación social, por ejemplo, **formar parte de un grupo social, poseer un grupo de amigos, tener una familia o una pareja**.

A continuación se exponen algunas necesidades sociales:

- **Amistad**, es decir, tener un grupo de amigos.
- Recibir **afecto** por parte de otra persona.
- **Amor**.
- **Familia**.
- Tener una **participación** valorada en un determinado grupo social.
- **Actividades culturales**.
- Identificación y **sentido de pertenencia** dentro de un determinado grupo.
- Reunirse con amigos y conocer gente para no estar siempre solo.

### 6.2. Importancia de las necesidades sociales

Como las **necesidades sociales** cumplen un papel importante en cada individuo, estas deben satisfacerse para que las personas desarrollen efectivamente sus actividades.

Dichas necesidades, en general, se satisfacen al desarrollar vínculos con otras personas, con quienes se comparten identidades en común.

Para poder cubrir las necesidades sociales, y haciendo referencia a la teoría de la pirámide de Maslow, hay que cubrir otras necesidades más básicas. Para ello el estado ha de garantizar, a través de diversos mecanismos, cubrir esas necesidades.

El Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) es un sistema público, adscrito por el Ministerio de Trabajo, Migración y Seguridad Social, cuya misión es la de ofrecer y asegurar una serie de prestaciones mínimas a aquella población que más las necesite o las demande. En este sentido, pueden ser ayudas a personas desempleadas, bajas por enfermedad, jubilación, etc.

El INSS también sirve como organismo prestador de servicios para otras entidades ya que tiene la capacidad de dar respuesta de una forma más ágil a las necesidades de la población. Al ser un sistema público, obtiene su financiación gracias a las cotizaciones sociales, una aportación que realizan los trabajadores y las empresas.

### 6.3. Prestaciones Seguridad Social

La Seguridad Social, como ya hemos comentado, es un organismo público que se centra de gestionar la afiliación de los trabajadores y de las empresas así como la de recaudar las cotizaciones con el fin de ofrecer un servicio de atención ciudadana para cubrir ayudas y prestaciones económicas como el pago de la jubilación, pensiones de incapacidad u otro tipo de ayudas. A través del [INSS](#) (Instituto Nacional de la Seguridad Social), podremos solicitar información importante como la vida laboral de un trabajador y se encarga, también, de reconocer el derecho a la asistencia sanitaria en los centros públicos.

Las prestaciones son un conjunto de medidas que buscan paliar determinadas situaciones de dificultad o de necesidad de la ciudadanía que vienen originadas por falta de ingresos en la unidad familiar.

#### 6.3.1. Tipos de prestaciones de la Seguridad Social

La Seguridad Social, como sucede con otros órganos públicos del Estado como el [SEPE](#), gestiona diferentes tipos de prestaciones públicas destinadas a diferentes grupos poblacionales y que se dividen en prestaciones contributivas y no contributivas. Existen varias maneras para listar los diferentes tipos de prestaciones que ofrece la [Seguridad Social](#):

##### 6.3.1.1. Tipos de prestaciones según su materialización

En esta tipología de prestaciones se definen en función de cómo se presta dicha ayuda y son las siguientes:

- Prestaciones directas: son aquellas donde las personas reciben un servicio sanitario, una prestación farmacéutica o un servicio social.

- **Prestaciones económicas:** son aquellas ayudas económicas como los subsidios, pensiones, indemnizaciones, prestaciones de protección familiar, desempleo y auxilio por defunción o viudedad.

#### 6.3.1.2. Tipos de prestaciones según su modalidad

Dentro de las prestaciones encontramos dos modalidades:

- **Prestaciones contributivas:** son aquellas ayudas que se pueden percibir si se ha cotizado en la Seguridad Social un número determinado de meses o años.
- **Prestaciones no contributivas:** son aquellas ayudas que no requieren haber cotizado en la Seguridad Social como son las ayudas de tipo asistencial.

#### Prestaciones contributivas de la Seguridad Social

Como ya hemos visto, son ayudas económicas de duración indefinida que requieren haber cotizado para poder percibir las. La cantidad a percibir depende de lo que se haya cotizado como trabajador o empresario en un cierto periodo de tiempo.

- **Prestaciones de Jubilación contributiva**

En este tipo de prestaciones se incluyen:

- La [jubilación](#) que todos conocemos.
- La jubilación anticipada de mutualista; son todas aquellas personas que tienen condición de mutualista tienen derecho a la esta pensión a los 60 años.
- La jubilación anticipada por razón del grupo o actividad; la edad de jubilación suele ser inferior para aquellas personas que se encuentran en trabajos de naturaleza excepcionalmente penosa, peligrosa, tóxica o insalubre.
- La jubilación anticipada de trabajadores discapacitados.
- La jubilación parcial; para trabajadores que después de cumplir los 60 años tengan contrato de trabajo a tiempo parcial.
- La jubilación flexible.
- La jubilación especial a los 64 años.

- **Prestación por Nacimiento y cuidado de menor**

### II. Estructura y funcionamiento de los recursos públicos

---

Esta prestación está pensada para aquellas personas trabajadoras, da igual el sexo, y que hayan tenido un hijo o hija, podrán acogerse a la baja por maternidad / paternidad con la correspondiente prestación económica

#### • Prestaciones por incapacidad temporal

Aquí tenemos lo que conocemos como estar de baja. Esta prestación por **incapacidad temporal** es un subsidio reconocido en los **casos en que un trabajador, ya sea por accidente o por enfermedad, no está en condiciones de seguir en su puesto de trabajo**. En este artículo queremos explicarte el detalle de esta prestación; quién es el beneficiario, que hay que cumplir, documentación y como se solicita la prestación, que se cobra, etc.



#### • Prestaciones por incapacidad permanente contributiva

En este tipo de prestaciones se incluyen:

- Por incapacidad permanente total.
- Incapacidad permanente parcial.
- Por incapacidad permanente absoluta.
- O prestación por [gran invalidez](#).

#### • Prestaciones por fallecimiento

En este tipo de prestaciones se incluyen:

- [Pensión de viudedad.](#)
- La prestación por pensión y prestación de orfandad.
- Prestaciones en favor de familiares; ayuda económica destinada a familiares que hayan convivido y dependido de forma económica de una persona que haya fallecido siempre que cumplan los requisitos.

#### **Prestaciones no contributivas de la Seguridad Social**

Son ayudas que no requieren haber cotizado para percibir las y están destinadas a aquellas personas que tienen mayores dificultades.

- **Prestaciones de Jubilación no contributiva**
- **Prestaciones por incapacidad permanente no contributiva**

En este tipo de prestaciones se incluyen:

- Pensión de invalidez no contributiva.

- **Prestaciones familiares**

Este tipo de ayudas están destinadas a aquellas familias que precisan cubrir necesidades económicas que vienen debido a gastos que vienen a causa de responsabilidades familiares, cuidado de personas dependientes, nacimiento o adopción de hijos. Aquí se incluyen los siguientes tipos de prestaciones:

- [Prestación por hijo o menor a cargo en régimen de acogida.](#)
- Prestación por nacimiento o adopción de hijo en el caso de familias numerosas, monoparentales o madres con discapacidad.
- [Prestación por nacimiento.](#)
- Prestación por adopción o parto múltiple.

[Guía 2022 de ayudas públicas: parados, jóvenes, familia, etc \(loentiendo.com\)](#)



# Marco normativo y social

## Módulo III



## 1. Conocimiento y aplicación de la normativa vigente en mediación

No existe una normativa específica para la mediación intercultural, esta se inscribe en las normas referentes para la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Existen 4 documentos de referencia para la regulación de las labores de mediación:

- El primero es una Directiva Europea del año 2008 (**2008/52 del 21 de mayo**).
- El segundo sería la **Ley 5/2012 del 6 de Julio**.
- El tercer documento es un Real Decreto del año 2013 (**RD 930/2013 de 13 de diciembre**) por el que se desarrollan algunos aspectos de la ley 5/2012.
- Por último hay una orden del Ministerio de Justicia, **Orden JUS/746/2014, de 7 de mayo**, por la que se desarrollan los artículos 14 y 21 del Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre y se crea el fichero de mediadores e instituciones de mediación.

### 1.1. Directiva Europea 2008/52 de 21 de mayo

Esta Directiva establece unas líneas muy generales para implementar la mediación en contextos transfronterizos. Existe una preocupación, en el momento de la publicación de esta directiva por el acceso a la justicia para toda la ciudadanía, y la mediación puede suponer una solución extrajudicial económica y rápida a conflictos en asuntos civiles y mercantiles, mediante procedimientos adaptados a las necesidades de las partes.

Aunque, como ya hemos comentado, las disposiciones de la presente Directiva solo se refieren a los procedimientos de mediación en litigios transfronterizos, nada debe impedir que los Estados miembros apliquen dichas disposiciones también a procedimientos de mediación de carácter nacional.

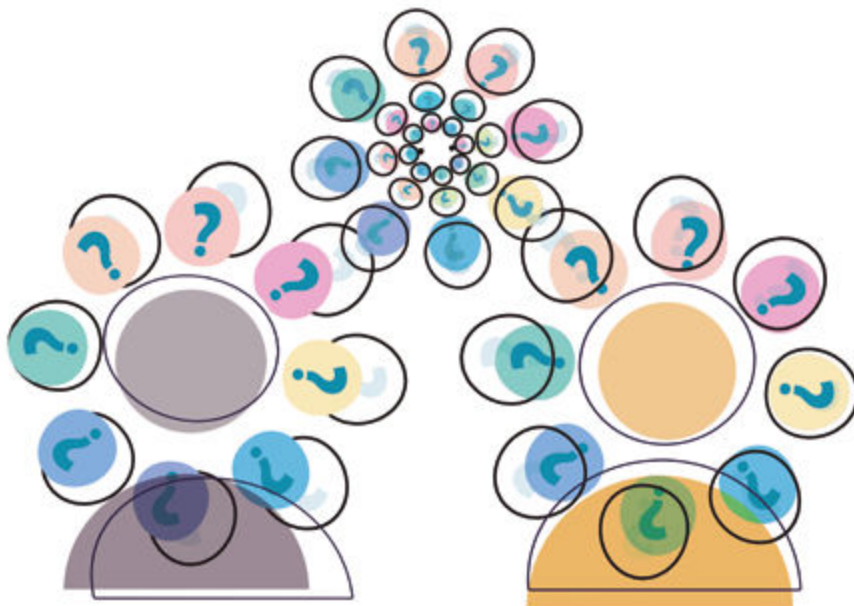
Establece una definición para mediación y mediador, que leemos a continuación.

«Mediación»: un procedimiento estructurado, sea cual sea su nombre o denominación, en el que dos o más partes en un litigio intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo sobre la resolución de su litigio con la ayuda de un mediador. Este procedimiento puede ser iniciado por las partes, sugerido u ordenado por un órgano jurisdiccional o prescrito por el Derecho de un Estado miembro.

«Mediador»: todo tercero a quien se pida que lleve a cabo una mediación de forma eficaz, imparcial y competente, independientemente de su denominación o profesión en el Estado miembro en cuestión y del modo en que haya sido designado o se le haya solicitado que lleve a cabo la mediación.

Las principales ideas que se rescatan de esta Directiva europea son:

- La importancia de la voluntariedad del proceso.
- La confidencialidad del mismo salvo excepciones muy concretas.
- La fomentación a la elaboración de códigos de conducta de los mediadores y su formación, así como la elaboración de procesos que garanticen un control de calidad de la mediación.
- La posibilidad de que se hagan ejecutivos los acuerdos tomados en el proceso de mediación.
- La necesidad de que los procesos de mediación puedan interrumpir plazos administrativos y judiciales.



## 1.2. Ley 5/2012 del 6 de Julio

La ley 5/2012 del 6 de Julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Recogiendo las directrices europeas del 2008, en el año 2012, con retraso respecto a los plazos europeos, España publica esta Ley en la que se hace referencia a sistemas alternativos de resolución de conflictos y a la mediación como uno de ellos, complementario a la justicia.

Entre las ventajas de la mediación es de destacar su capacidad para dar soluciones prácticas, efectivas y rentables a determinados conflictos entre partes y ello la configura como una alternativa al proceso judicial o a la vía arbitral, de los que se ha de deslindar con claridad. La mediación está construida en torno a la intervención de un profesional neutral que facilita la resolución del conflicto por las propias partes, de una forma equitativa, permitiendo el mantenimiento de las relaciones subyacentes y conservando el control sobre el final del conflicto.

Según esta ley, el modelo de mediación se basa en la voluntariedad y libre decisión de las partes y en la intervención de un mediador, del que se pretende una intervención activa orientada a la solución de la controversia por las propias partes y La figura del mediador es, de acuerdo con su conformación natural, la pieza esencial del modelo, puesto que es quien ayuda a encontrar una solución dialogada y voluntariamente querida por las partes.

Está vertebrada en 5 títulos, siendo el primero dedicado a Disposiciones generales, en el que se definen conceptos, casos en los que no se puede dar la mediación y los efectos de la mediación sobre los plazos de prescripción y caducidad

En el título II se establecen los principios informadores: el principio de voluntariedad y libre disposición, el de imparcialidad, el de neutralidad y el de confidencialidad. Además de reglas o directrices que han de guiar la actuación de las partes en la mediación, como son la buena fe y el respeto mutuo, así como su deber de colaboración y apoyo al mediador.

En el título III se recoge el estatuto mínimo del mediador, con la determinación de los requisitos que deben cumplir y de los principios de su actuación como son facilitar la comunicación, tener una conducta activa para lograr acercamiento entre las partes, la posibilidad de renuncia, garantizar la imparcialidad e informar sobre posibles circunstancias que puedan afectar a la imparcialidad, Siguiéndose el modelo del Código de conducta europeo para mediadores

El título IV, regula el procedimiento de mediación. Es un procedimiento sencillo y flexible que permite que sean los sujetos implicados en la mediación los que determinen libremente sus fases fundamentales. La norma se limita a establecer aquellos requisitos imprescindibles para dar validez al acuerdo que las partes puedan alcanzar, siempre bajo la premisa de que alcanzar un acuerdo no es algo obligatorio, y se acepta que la mediación persiga simplemente mejorar relaciones, sin intención de alcanzar un acuerdo de contenido concreto.

Por último el título V establece el procedimiento de ejecución de los acuerdos, para ello se requerirá su elevación a escritura pública como condición necesaria para su consideración como título ejecutivo.

#### 1.3. RD 930/2013 de 13 de diciembre

El tercer documento es el RD 930/2013 de 13 de diciembre por el que se desarrollan algunos aspectos de la ley 5/2012,

Este real decreto tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles en relación con la formación y el alcance de la obligación de aseguramiento de la responsabilidad civil de los mediadores, así como la publicidad de los mediadores y de las instituciones de mediación, y el procedimiento simplificado de mediación por medios electrónicos.

En lo referente a la formación del mediador se recogen los siguientes aspectos:

- Necesidad de formación de los mediadores:
  - El mediador deberá contar con formación específica que se podrá adquirir en uno o varios cursos y deberá permitirle el dominio de las técnicas de la mediación y el desarrollo del procedimiento de acuerdo con los principios y garantías que establece la ley.
- Contenido de la formación del mediador:
  - La formación específica de la mediación deberá proporcionar a los mediadores conocimientos y habilidades suficientes para el ejercicio profesional de mediación, comprendiendo, como mínimo, el marco jurídico, los aspectos psicológicos, de ética de la mediación, de procesos y de técnicas de comunicación, negociación y de resolución de conflictos.
  - La formación práctica será de un 35 por ciento del de la duración mínima y ha de incluir ejercicios y simulación de casos y, de manera preferente, la participación asistida en mediaciones reales.
- Duración de la formación en materia de mediación
  - Será de un mínimo de 100 horas de docencia efectiva.
- Formación continua de los mediadores
  - Deberán realizar una o varias actividades de formación continua en materia de mediación, de carácter eminentemente práctico, al menos cada cinco años, las cuales tendrán una duración total mínima de 20 horas.

Respecto a la obligación de aseguramiento de la responsabilidad civil de los mediadores todo mediador deberá contar con un contrato de seguro de responsabilidad civil o una garantía equivalente por cuya virtud el asegurador o entidad de crédito se obligue, dentro de los límites pactados, a cubrir el riesgo del nacimiento a cargo del mediador asegurado de la obligación de indemnizar por los daños y perjuicios causados en el ejercicio de su función.

En cuanto a la publicidad de los mediadores y de las instituciones de mediación, Se crea el Registro de Mediadores e Instituciones de Mediación, que tiene por finalidad facilitar el acceso de los ciudadanos a este medio de solución de controversias a través de la publicidad de los mediadores profesionales y las instituciones de mediación. Podrá ser un registro individual o bien de las instituciones que tengan contratado a un mediador.

Por último, este RD recoge un procedimiento simplificado de mediación por medios electrónicos, que Se desarrollará preferentemente por el procedimiento simplificado la mediación por medios electrónicos que consista en una reclamación de cantidad que no exceda de 600 euros o de otro interés cuya cuantía no supere esa cantidad, salvo que el empleo de éstos no sea posible para alguna de las partes o cuando éstas acuerden un procedimiento distinto y siempre que las pretensiones de las partes no se refieran a argumentos de confrontación de derecho.

## 2. Los Derechos Humanos: promoción y defensa

Los derechos humanos son derechos y libertades fundamentales que tenemos todas las personas por el mero hecho de existir. Respetarlos permite crear las condiciones indispensables para que los seres humanos vivamos dignamente en un entorno de libertad, justicia y paz. El derecho a la vida, a la libertad de expresión, a la libertad de opinión y de conciencia, a la educación, a la vivienda, a la participación política o de acceso a la información son algunos de ellos.

Los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes. Engloban derechos y obligaciones inherentes a todos los seres humanos que nadie, ni el más poderoso de los Gobiernos, tiene autoridad para negarnos. No hacen distinción de sexo, nacionalidad, lugar de residencia, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, edad, partido político o condición social, cultural o económica.

Existe un documento internacional que recoge todo lo relacionado a los derechos humanos. La [Declaración Universal de los Derechos Humanos](#) (DUDH) fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París en 1948, tras el tremendo impacto de la Segunda Guerra Mundial. Los 30 artículos constituyen el marco de referencia al que deberían ajustarse las leyes y la acción política en todos los países. A pesar de que los Estados y la comunidad internacional deben garantizar la protección de estos derechos universales, en muchos lugares del mundo se vulneran todos los días en la calle, en los hogares, en las cárceles, en los campos de refugiados, en las fábricas, en Internet...

La ONU, cuenta con equipos de personas que trabajan por la promoción y protección de los derechos Humanos, pero un papel importante reside en la capacidad de los agentes sociales para luchar por la igualdad y que se cumplan los derechos de las personas.

### 2.1. Los 30 Derechos Humanos fundamentales inquebrantables

Los 30 artículos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos incluyen los derechos básicos que toda persona debe disfrutar para tener una vida digna. Se dividen en dos tipos: derechos civiles y políticos y derechos económicos sociales y culturales.

Los derechos civiles y políticos tienen su expresión jurídica vinculante en diversos tratados internacionales, como el [Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos](#) (PIDCP). El [Comité de Derechos Humanos de la ONU](#) vela porque se cumplan las disposiciones de este pacto.

“Privar a las personas de sus derechos humanos es poner en tela de juicio su propia humanidad”  
- Nelson Mandela

#### 2.1.1. Derechos civiles y políticos

Todos los [derechos civiles y políticos](#) garantizan nuestra capacidad para participar en la vida civil

y política en condiciones de igualdad. Nadie (ni el Estado, ni una empresa, ni un grupo o una persona) puede privarnos de ellos. Nacemos libres e iguales en dignidad y derechos. Algunos de los principales son:

### 1. Derecho a la vida

Todos los seres humanos tenemos derecho a vivir libres y con seguridad. Nadie tiene derecho a privar de vida a otra persona y, sin embargo, todavía hay países donde se practica la [pena de muerte](#).

### 2. Derecho a no ser sometido ni sometida a esclavitud ni servidumbre

### 3. Derecho a no recibir daños ni torturas

La [tortura](#) sigue siendo un método utilizado para aterrorizar y disuadir a personas de emprender acciones consideradas “amenazantes” por muchos gobiernos.

### 4. Derecho a la no discriminación

Todo hombre, mujer, niño y niña tienen derecho a estar libres de discriminación. En países como Rusia, Turquía, Moldavia, Croacia o Georgia las marchas del [Orgullo LGBTI](#) se celebran, pero sufriendo actos de violencia o siendo prohibidas, por lo que es necesario visibilizar la [celebración de estas marchas](#) como una victoria de la libertad de expresión frente a los intentos por censurarlas, así como una oportunidad para defender los derechos de un colectivo que a menudo sufre violencia y discriminación en su vida cotidiana. En torno a 70 países [penalizan las relaciones sexuales entre personas del mismo sexo](#) y la gran mayoría las castiga con penas de cárcel. En 11 países la homosexualidad podría suponer la pena de muerte, aunque no todos la aplican.



#### 5. Derecho a que nadie sea detenido arbitrariamente ni desaparecido

Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado.

#### 6. Derecho a la presunción de inocencia

Toda persona acusada de delito tiene derecho a la presunción de su inocencia.

#### 7. Derecho a la privacidad

Dentro de este derecho se tienen en cuenta el derecho a la inviolabilidad del domicilio, la correspondencia y las comunicaciones privadas. El derecho al honor y/o a la propia imagen.

#### 8. Derecho a la libre circulación, a buscar asilo y a tener una nacionalidad

Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un Estado.

#### 9. Derecho a la libertad de pensamiento, conciencia y religión, opinión y expresión.

[Expresar tu opinión](#) de forma abierta, publicar en redes sociales, participar en manifestaciones, etc. es un derecho universal de todos y todas.

#### 10. Derecho a participar en la vida política

Tenemos derecho a votar o a formar parte del gobierno de nuestro país. Además, todos los votos deben de tener el mismo valor.

##### 2.1.2. Derechos económicos, sociales y culturales

Cuando trabajamos, tenemos derecho a recibir un salario digno y a tener tiempo para descansar. Cuando tenemos una necesidad especial (en el caso de sufrir una enfermedad o no tener empleo), tenemos derecho a recibir protección social. Son sólo dos ejemplos de los [derechos económicos, sociales y culturales \(DESC\)](#), que también son derechos humanos. Otros de los principales son:

### 1. Derecho a la alimentación

Todas las personas tienen derecho a acceder a una alimentación saludable.

### 2. Derecho a la educación

Sean de la etnia, religión o nacionalidad que sean, los y las menores tienen derecho a la educación.

### 3. Derecho a la salud

Todos y todas tenemos derecho a vivir en un medio ambiente saludable y a recibir atención médica de calidad en condiciones de igualdad.

### 4. Derecho a la vivienda

La vivienda debería ser accesible a todas las personas que, además, deberían tener cierta seguridad de tenencia que las proteja de desalojos forzados, hostigamiento y otras amenazas.

### 5. Derecho a la cultura y la ciencia

Acceder a bibliotecas, museos, teatros, cines o estadios son solo algunos ejemplos de derecho a la cultura. También se incluye el derecho a disfrutar de los beneficios de los avances científicos.

### 6. Derecho humano al trabajo y al descanso

Toda persona tiene derecho al trabajo, así como a su libre elección. También se tiene derecho a la misma remuneración por un mismo trabajo realizado. Además toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute de tiempo libre y a una limitación razonable de las jornadas de trabajo.

Los Derechos Humanos suponen la base justificativa para llevar a cabo las acciones que se proponen desde organizaciones sociales, ya que luchamos por conseguir una igualdad en el cumplimiento de los mismos.

## 3. Políticas sociales: ¿qué son y cómo influyen socialmente?

Tras la Segunda Guerra Mundial, la difusión del paradigma del welfare anglosajón por Europa Occidental, dio lugar al nacimiento del denominado como Estado del bienestar, constitucionalización de los “derechos sociales” y universalización de las prestaciones socio-económicas básicas (Tirmuss, 1981).

Para conseguir ese Estado del bienestar es necesario que se pongan en marcha una serie de mecanismos a través de las políticas públicas.

Las políticas públicas son conjuntos de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento dado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Por ejemplo, el desempleo, la inseguridad ciudadana, la escasez de vivienda, la inmigración, el medioambiente, etc a través de éstas se materializa la intervención del estado en la sociedad y en la economía.

También puede describirse como las acciones que afectan al bienestar de los miembros de una sociedad, a través de la configuración de la distribución y el acceso a los bienes y recursos de esa sociedad. Estas acciones pueden ser decisiones, técnicas de gestión, herramientas, medidas...

Son la forma más explícita y directa mediante la que el Estado reduce las inequidades sociales y, por tanto, construye cohesión social, brindando oportunidades productivas, desarrollando las capacidades individuales y asegurando la protección universal.

Uno de los tipos de políticas públicas son las políticas sociales. Según Bustelo, las políticas sociales son, dentro de las políticas públicas, el subconjunto de acciones públicas y privadas relacionadas con la distribución de recursos de todo tipo en una sociedad concreta. Su finalidad es la provisión de bienestar individual y colectivo.

Son políticas diseñadas para abordar problemas sociales, **dar respuesta y cubrir las necesidades básicas de la ciudadanía.**

**Algunos de los objetivos de las políticas sociales son asegurar el bienestar social y frenar la inseguridad económica**, pues se basan en el principio de igualdad y la distribución equitativa de la riqueza.

Reconociendo que los estados democráticos como el nuestro, tienen que ser garantes de los derechos de todas y cada una de las personas que viven en él, se hace necesario que existan una serie de herramientas y recursos para alcanzar su cumplimiento. Esto está constituido por las políticas públicas y de manera más específica por las políticas sociales,

Es importante mencionar que las políticas sociales de cada país, ACTUALMENTE, **siguen las lí-**

neas de acción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por ejemplo, están encaminadas a poner fin a la pobreza, procurar la salud y el bienestar, reducir las desigualdades, etc.

### 3.1. Características de las políticas sociales

Existen diversos aspectos que caracterizan a las políticas sociales:

- Se desenvuelven en los poderes públicos.
- Se concilian a través de los principales actores sociales relacionados.
- Están destinadas a la ciudadanía concreta de una región.
- Tienen la finalidad de frenar algún problema social.

El Ingreso Mínimo Vital es un ejemplo reciente de políticas sociales, al igual que otras como el [paro](#). Pero existen muchas más políticas sociales en España, como las ayudas al acceso a la vivienda o el bono social.



#### 3.2. ¿Qué áreas incluyen las políticas sociales?

La política social a menudo se ocupa de problemas complejos, que incluyen sectores tan diversos como la educación, la sanidad o la familia.

Las áreas más importantes de la política social son las siguientes: **educación, sanidad, justicia, trabajo, familia, derechos, vivienda y urbanismo.**

Para mejorar estas áreas se implementan **medidas basadas en valores como la protección y el bienestar.** Para asegurar estos principios se realizan políticas que aseguren **cubrir las necesidades básicas de los ciudadanos.**

Entre las **áreas más comunes de las políticas sociales** se encuentran los siguientes ejemplos:

- **Atención sanitaria.** Para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.
- **Bienestar social.** Estableciendo las medidas para evitar la pobreza.
- **Familia e hijos.** El Estado ayuda a las [familias numerosas](#).
- **Educación gratuita.** Centrado en la protección de la infancia como fórmula para evitar la exclusión social de los más desfavorecidos.
- **Acceso a la vivienda.** Políticas de desarrollo urbano y social.
- **Seguridad social.** Asegurar las **cuestiones laborales, como prestaciones no contributivas, el [paro](#) o las [pensiones](#).**
- **Seguridad.** Se incluyen cuestiones sociales como el racismo o la eutanasia.
- **Justicia universal.** Para reforzar la cohesión económica y social.
- **Integración social.** De ello se encargan los servicios sociales.

Las **políticas sociales más comunes en España suelen ocuparse de las mayores preocupaciones de la población**, entre las que destacan el **empleo, la vivienda, la familia o las pensiones.** Precisamente, uno de los ejemplos de política social más común suele ser las pensiones.

## 4. Violencia de género: situación histórica y actual, marco normativo, movimientos, prevención, etc.

### 4.1. Definición de violencia de género

Por violencia de género, tal y como recoge la ley, se considera **la violencia física y psicológica, amenazas, coacciones, privación de la libertad y agresiones de la libertad sexual.**

Todo acto de violencia (...) que, como manifestación de la discriminación, la situación de desigualdad y las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres.

“Todo acto de violencia basado en el género que tiene como resultado posible o real un daño físico, sexual o psicológico, incluidas las amenazas, la coerción o la privación arbitraria de la libertad, ya sea que ocurra en la vida pública o en la vida privada”

La violencia contra las mujeres y las niñas es una de las violaciones más generalizadas de los derechos humanos en el mundo. Se producen muchos casos cada día en todos los rincones del planeta. Este tipo de violencia tiene graves consecuencias físicas, económicas y psicológicas sobre las mujeres y las niñas, tanto a corto como a largo plazo, al impedirles participar plenamente y en pie de igualdad en la sociedad. La magnitud de este impacto, tanto en la vida de las personas y familias como de la sociedad en su conjunto, es inmensa.



#### 4.2. Origen de la violencia de género

La **violencia de género** nace de normas perjudiciales, abuso de poder y desigualdades de **género**. La **violencia de género** constituye una grave violación a los derechos humanos; al mismo tiempo, se trata de un problema de salud y protección que pone en riesgo la vida.

¿Cuál es el origen de la violencia contra las mujeres?

Muchos sitúan el origen de la violencia de género o del “machismo” en la antigua Roma, donde el padre de familia tenía la autoridad sobre todas las personas con quienes convivía; la mujer era inferior y por tanto, podía venderla, castigarla o matarla según sus deseos.

La violencia de género es una práctica que viene desde los primeros años de la humanidad. Los regímenes de convivencia antiguos ya establecían claras diferencias entre hombres y mujeres, en los que el **varón era el “dominante”**.

Así lo expone [Jorge Zurita en su tesis doctoral sobre la violencia contra la mujer](#) de la Universidad Autónoma de Madrid. Este joven recoge la historia y tradición del maltrato tanto físico como psicológico sobre el sexo femenino desde los pueblos antiguos, donde en lugares como Roma, Esparta o Grecia la mujer era tratado como una “cosa”, **a excepción de Egipto** que valoraba mucho la figura femenina.

Ya en el siglo IV el Corán recogía que **“los hombres tienen autoridad sobre las mujeres** en virtud de la preferencia que Alá ha dado a unos y a otros y de los bienes que gastan. Las mujeres virtuosas son devotas y cuidan, en ausencia de sus maridos, de lo que Alá manda que cuiden. ¡Amonestad a aquéllas de quienes temáis que se rebelen, dejadlas solas en el lecho, pegadles! Si os obedecen, no os metáis más con ellas. Alá es excelso, grande”.

Zurita recoge en su tesis también que en la Edad Media se afianzaron las ideas de desigualdad de las mujeres que en mucho país aún siguen vigentes. Se ensalzó el valor y el empoderamiento del hombre sobre la mujer, que apenas tenía ningún tipo de derecho: no podía poseer propiedades, **no podía trabajar ni ganar dinero e incluso en las cárceles eran tratadas como esclavas** al servicio de los carceleros y otros presos.

Y no es hasta el siglo XVII cuando algunas personas comienzan a creer en la idea de que la mujer no es una cosa ni propiedad del Estado y empieza a condenar la violencia brutal contra las féminas fuera del hogar. También surgen las primeras pinceladas del feminismo con María Le Jars de Gournay y su obra ‘La igualdad de los hombre y las mujeres’.

Por lo demás, la figura femenina sigue sin derechos propios como persona, al igual que en el siglo XIX **a pesar del nacimiento del movimiento sufragista** femenino británico, que no consiguió su objetivo hasta 92 años después.

### 4.3. El siglo XX, nacimiento de los ideales de igualdad

A principios del siglo XX todavía existían en Europa y en el resto del mundo civilizado **numerosas leyes que disculpaban la violencia** de los hombres contra las mujeres y sus hijos en el círculo doméstico.

Pero es a partir de la mitad de siglo, y sobre todo a finales, cuando **se comienzan a tomar medidas contundentes** contra aquellos hombres que maltratan tanto psicológica como físicamente, tanto dentro como fuera del hogar.

El 6 de junio de 1951 la 34ª reunión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se adopta el Convenio número 100 “relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor”.

Tres años después, la Resolución 843 de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre “Condición de la mujer en derecho privado: costumbres, antiguas leyes y prácticas que afectan a la dignidad de la mujer como ser humano”, insta a los Estados miembro a abolir costumbres y antiguas leyes que permitan suprimir la práctica de poner precio a la novia, **asegurar a la mujer una libertad completa para la elección de marido** o garantizar la posibilidad de volver a tener relaciones en el caso de viudedad.

**En la década de los 70 también se empezó a trabajar en los países desarrollados en violencia doméstica contra las mujeres.**

Desde los 80 hasta la actualidad, la mayoría de países del mundo han adoptado medidas que condenen cualquier tipo de discriminación o violencia contra las mujeres, aunque todavía hay muchos que no se pone en práctica. Algunos países africanos y árabes como el Congo, India o Afganistán, continúan a día de hoy con prácticas atroces como la ablación, el matrimonio antes de los 18. Además, **las violaciones sexuales y la violencia machista siguen siendo una lacra mundial** que afecta a una de cada tres mujeres en el planeta.

### 4.4. El Pacto contra la Violencia de Género

Una de las medidas más esperadas de este nuevo pacto es la ampliación del concepto de violencia machista. Hasta el momento solo se consideraba la violencia ejercida por parejas y exparejas, pero a partir de este Pacto se contemplan todos los tipos de violencia contra las mujeres incluidas en el Convenio de Estambul: se incluirá la violación, la mutilación genital, el matrimonio forzado, el acoso sexual, el aborto y la esterilización forzada y el acoso por razones de género.

También con este pacto las madres que habían perdido a sus hijos asesinados por sus compañeros sentimentales o exparejas, serán consideradas también víctimas y tendrán derecho a las mismas ayudas y protección.

Además, el pacto contempla más medidas en el terreno de la justicia y para la concienciación de la sociedad, entre otras cosas. En cualquier caso, se trata de un paso adelante muy importante que debería traducirse en un conjunto de mejoras y medidas para asistir a las víctimas.

Existe un departamento en la ONU específico sobre la violencia de género y dedicado a la transformación del papel de la mujer en la sociedad.



#### 4.5. Términos clave

##### Violencia de género

La violencia de género se refiere a los actos dañinos dirigidos contra una persona o un grupo de personas en razón de su género. Tiene su origen en la desigualdad de género, el abuso de poder y la existencia de normas dañinas. El término se utiliza principalmente para subrayar el hecho de que las diferencias estructurales de poder basadas en el género colocan a las mujeres y niñas en situación de riesgo frente a múltiples formas de violencia. Si bien las mujeres y niñas sufren violencia de género de manera desproporcionada, los hombres y los niños también pueden ser blanco de ella. En ocasiones se emplea este término para describir la violencia dirigida contra las poblaciones LGBTQI+, al referirse a la violencia relacionada con las normas de masculinidad/feminidad o a las normas de género.

##### Sobreviviente de violencia

Este término se refiere a cualquier persona que haya experimentado violencia sexual o de género. Su significado es similar al de “víctima”, aunque suele preferirse “sobreviviente” frente a este último porque implica resiliencia.

## Consentimiento

“No” es “no”, “sí” es “sí”. El consentimiento es un acuerdo entre personas para la realización de actos sexuales o para contraer matrimonio. Debe otorgarse de manera libre y activa; una persona que sea menor de edad o que se encuentre bajo la influencia de las drogas, o el alcohol no puede dar su consentimiento. El consentimiento es específico, lo que significa que el otorgado a una persona no implica que se conceda a otras; también es reversible, es decir, puede revocarse en cualquier momento.

## 4.6. Tipos de violencia contra las mujeres

### 4.6.1. Violencia contra mujeres y niñas en el ámbito privado

Este tipo de violencia, también llamada maltrato en el hogar o violencia de pareja, es cualquier patrón de comportamiento que se utilice para adquirir o mantener el poder y el control sobre una pareja íntima. Abarca cualquier acto físico, sexual, emocional, económico y psicológico (incluidas las amenazas de tales actos) que influya en otra persona. Esta es una de las formas más comunes de violencia que sufren las mujeres a escala mundial.

La violencia contra mujeres y niñas en el ámbito privado puede incluir:

- **Violencia económica:**

Consiste en lograr o intentar conseguir la dependencia financiera de otra persona, manteniendo para ello un control total sobre sus recursos financieros, impidiéndole acceder a ellos y prohibiéndole trabajar o asistir a la escuela.

- **Violencia psicológica:**

Consiste en provocar miedo a través de la intimidación; en amenazar con causar daño físico a una persona, su pareja o sus hijas o hijos, o con destruir sus mascotas y bienes; en someter a una persona a maltrato psicológico o en forzarla a aislarse de sus amistades, de su familia, de la escuela o del trabajo.

- **Violencia emocional:**

Consiste, por ejemplo, en minar la autoestima de una persona a través de críticas constantes, en infravalorar sus capacidades, insultarla o someterla a otros tipos de abuso verbal; en dañar la relación de una pareja con sus hijas o hijos; o en no permitir a la pareja ver a su familia ni a sus amistades.

- **Violencia física:**

Consiste en causar o intentar causar daño a una pareja golpeándola, propinándole patadas, quemándola, agarrándola, pellizcándola, empujándola, dándole bofetadas, tirándole del cabello, mordiéndole, denegándole atención médica u obligándola a consumir alcohol o drogas, así como empleando cualquier otro tipo de fuerza física contra ella. Puede incluir daños a la propiedad.

- **Violencia sexual:**

Conlleva obligar a una pareja a participar en un acto sexual sin su consentimiento. Véase infra para obtener más información sobre la violencia sexual.

Aprende más: [¿Cuáles son los indicios de maltrato en una relación?](#)

#### 4.6.2. Femicidio

El femicidio se refiere al asesinato intencionado de una mujer por el hecho de serlo, si bien se puede definir de un modo más amplio como cualquier asesinato de mujeres o niñas. Existen diferencias específicas entre el femicidio y el asesinato de hombres. En la mayoría de los casos, por ejemplo, quienes cometen los femicidios son parejas o ex parejas de la víctima, y suponen la culminación de un proceso de abusos, amenazas o intimidación constantes en el hogar, violencia sexual o situaciones en las que las mujeres se encuentran en una situación de inferioridad con respecto a su pareja en términos de poder o disponibilidad de recursos.



#### 4.6.3. Violencia sexual

Se entiende por violencia sexual cualquier acto de naturaleza sexual cometido contra la voluntad de otra persona, ya sea que esta no haya otorgado su consentimiento o que no lo pueda otorgar por ser menor de edad, sufrir una discapacidad mental o encontrarse gravemente intoxicada o inconsciente por efecto del alcohol o las drogas.

La violencia sexual puede incluir:

- **Acoso sexual:**

El acoso sexual abarca el contacto físico no consensuado, por ejemplo, cuando una persona agarra, pellizca, propina bofetadas o realiza tocamientos de índole sexual a otra persona. Incluye también otros tipos de violencia no física, como abucheos, comentarios sexuales sobre el cuerpo o el aspecto de una persona, la solicitud de favores sexuales, miradas sexualmente sugerentes, acecho o exhibición de órganos sexuales.

- **Violación:**

La violación es cualquier penetración vaginal, anal u oral no consentida por parte de otra persona utilizando cualquier parte del cuerpo o un objeto. Puede ser una persona conocida o no por la sobreviviente, ocurrir dentro del matrimonio y de una relación de pareja, así como durante un conflicto armado.

- **Violación correctiva:**

Forma de violación perpetrada contra una persona por su orientación sexual o su identidad de género. Su finalidad es obligar a la víctima a comportarse de manera heterosexual o acorde con una determinada visión normativa de la identidad de género.

- **Cultura de la violación:**

La cultura de la violación es el entorno social que permite normalizar y justificar la violencia sexual. Tiene su origen en el patriarcado y se alimenta de unas desigualdades y sesgos persistentes en lo que concierne al género y la sexualidad.

Aprende más: [Dieciséis maneras de enfrentarte a la cultura de la violación.](#)

#### 4.6.4. Trata de personas

Adquisición y explotación de personas utilizando medios tales como la fuerza, el fraude, la coacción o el engaño. Este atroz delito atrapa a millones de mujeres y niñas en todo el mundo, muchas de las cuales padecen explotación sexual.

#### 4.6.5. Mutilación genital femenina

La mutilación genital femenina (MGF) incluye procedimientos destinados a alterar de manera intencionada o causar daños en los órganos genitales femeninos por razones no médicas. Se clasifica en cuatro grandes tipos, y tanto la práctica como las motivaciones que subyacen a ella varían según los lugares. La MGF es una norma social, a menudo considerada como un paso necesario para preparar a las niñas para la madurez y el matrimonio. Por lo general se debe a creencias asociadas al género y a su relación con una “expresión sexual adecuada”. Se clasificó por primera vez como violencia en 1997 a través de una [declaración conjunta de la OMS, el UNICEF y el UNFPA.](#)

#### 4.6.6. Matrimonio infantil

Cualquier matrimonio en el que uno o ambos cónyuges sean menores de 18 años. Constituye una violación de la Declaración Universal de Derechos Humanos, que establece que “[sólo] mediante libre y pleno consentimiento de los futuros esposos podrá contraerse el matrimonio”. Las niñas tienen una probabilidad mayor que los niños de casarse siendo menores de edad y, por tanto, de abandonar la escuela y experimentar otras formas de violencia.

#### 4.6.7. Violencia en línea o digital

La violencia en línea o digital contra las mujeres es cualquier acto de violencia cometido, asistido o agravado por el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones (teléfonos móviles, Internet, medios sociales, videojuegos, mensajes de texto, correos electrónicos, etc.) contra una mujer por el hecho de serlo.

La violencia en línea puede incluir:

- **Ciberacoso:**

Consiste en el envío de mensajes intimidatorios o amenazantes.

- **Sexteo o sexting:**

Envío de mensajes o fotos de contenido explícito sin contar con la autorización de la persona destinataria.

- **Doxing:**

Publicación de información privada o identificativa sobre la víctima.

#### Enlaces de interés:

- [Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género](#)
- [Información útil para la mujer y su entorno: cómo detectar y qué hacer](#)
- [Sensibilización y concienciación: la sociedad actúa](#)
- [Profesionales](#)
- [Estadísticas, encuestas, estudios e investigaciones Otras formas de violencia sobre la mujer](#)

## 5. Discriminación y racismo: leyes nacionales e internacionales

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra discriminación como la **acción y el efecto de “dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental”**.

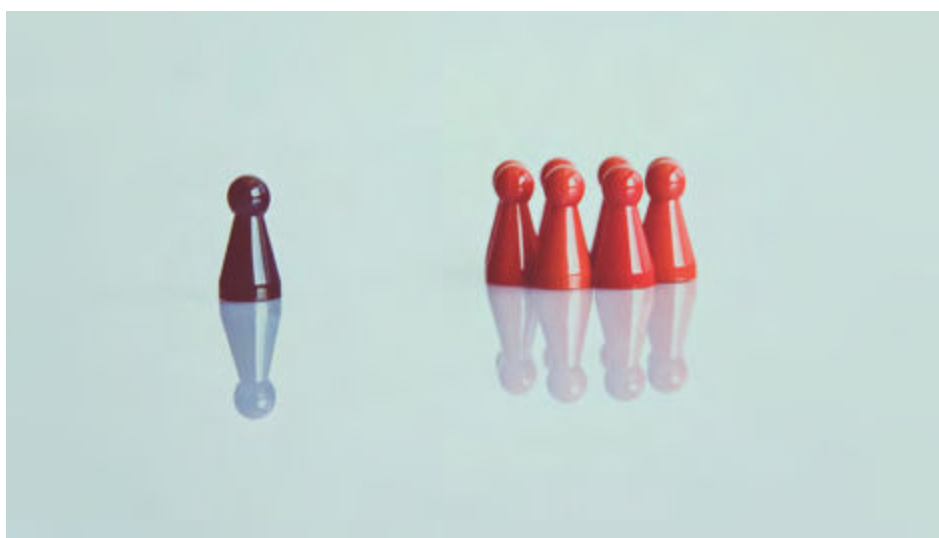
En su [Declaración Universal de los Derechos Humanos](#), la ONU establece en su artículo 1 el derecho a la igualdad y en su artículo 2 el derecho a la no-discriminación. De manera tal que se le da una importancia fundamental al hecho de evitar la discriminación por cualquier vía alrededor del mundo y en todas las culturas. Sobre todo, tratando de afianzar la normalización del trato igualitario entre los seres humanos en todos los órdenes.

### 5.1. Tipos de discriminación

Uno de los tipos de discriminación es el que opera a partir de un origen étnico determinado y que puede adquirir carácter directo o indirecto. Y también están los casos de discriminación por clases sociales y por género.

- Discriminación directa:

Un ejemplo de discriminación de origen directo es cuando **una persona es discriminada por motivos étnicos a través de una acción concreta**: colocar un cartel o un aviso en donde diga que para tal convocatoria se deberán abstener personas de algún origen étnico específico. Esto suele pasar a menudo en personas de origen africano o árabe o rumano, o personas de etnia gitana que buscan trabajo o pisos de alquiler en países de [Europa](#).



- Discriminación indirecta:

Se trata de casos más sutiles, pero no por eso menos graves. Por ejemplo, cuando una persona de un origen étnico determinado busca trabajo en alguna tienda y se le pide un título universitario o se le ponga alguna cláusula que sea imposible de cumplir, con tal de no aceptarla. Se llama indirecta porque **no se reconoce de manera directa y se utilizan eufemismos o atajos para discriminar a una persona.**

- Discriminación por clases sociales:

Muchos casos de discriminación por razones étnicas esconden, en el fondo, algo que se llama **aporofobia** y que se define como la fobia a la gente pobre. Se trata de un neologismo acuñado por la filósofa española Adela Cortina y que usó para separar este concepto del de xenofobia. La diferencia fundamental entre ambos conceptos, según esta catedrática de Ética y Política en la Universidad de Valencia, es que la gente que tiene aporofobia no discrimina a personas de diferente raza y religión cuando éstas tienen un buen patrimonio económico o una cierta relevancia social y mediática.

- Discriminación de género:

Es algo que los movimientos feministas alrededor de todo el mundo están luchando por combatir. Pero a nivel laboral, **la discriminación de género sigue siendo habitual** y un estudio reciente de la consultora laboral Manpower revela que en España las mujeres siguen ganando un sueldo promedio de un 37% menos que los hombres.

## 5.2. ¿Qué es el racismo?

Por racismo se entiende un modo de **pensamiento** que aprueba o rechaza automáticamente a un individuo, sin darse a la tarea de conocerlo o saber quién es, sólo según pertenezca a una o a otra raza. Es decir, una forma de preferencia, segregación o exclusión basada en el **color** de la piel, el linaje étnico o la procedencia cultural.

El racismo usualmente conduce a prácticas discriminatorias, como la otorgación de privilegios (sociales, económicos, legales, etc.) a una raza sobre otra, o la negativa a asociarse con **personas** provenientes de otras etnias.

Todo ello es conocido como **discriminación** racial y forma parte de los crímenes de odio tipificados en numerosas convenciones internacionales que persiguen la **igualdad** entre las personas.

Esto se debe, además, a la larga historia de racismo que la **humanidad** ha protagonizado desde tiempos ancestrales, y que alcanza momentos de verdadero terror en episodios como la **esclavización** del **continente africano** y sus descendientes por parte de los imperios europeos, o la limpieza étnica que el régimen nazi alemán intentó llevar a cabo durante la **Segunda Guerra Mundial**, por citar apenas dos casos.

La lucha contra el racismo se da a distintos niveles, tanto comunitarios como estatales o internacionales; de hecho la **Organización de Naciones Unidas** adoptó desde 1965 la Convención internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, celebrando así el 21 de marzo como el Día internacional de la eliminación de la discriminación racial.



El racismo es un concepto muy emparentado con la [xenofobia](#), aunque no sean precisamente sinónimos. Además, el racismo puede darse a partir del color de la piel, de la forma de las facciones o incluso de criterios más elaborados y difíciles de expresar.

### 5.2.1. Tipos de racismo

Existen muchas formas de expresar el racismo, como son:

- Racismo cultural:

Se denomina así cuando se rechaza o se denigra de las [tradiciones](#) provenientes de una etnia considerada “inferior” o “mala”, abogando por una [cultura](#) “pura”. La [ironía](#) es que ninguna cultura es realmente pura, sino que se trata del resultado de [procesos](#) históricos de asimilación y mezcla que hoy en día resultan indetectables.

- Racismo institucional:

Se habla de racismo institucional cuando las [instituciones](#) del [Estado](#) operan en base a la discriminación racial, es decir, cuando la [justicia](#) actúa distinto de acuerdo al color de piel del [ciudadano](#), o cuando las prácticas racistas se internalizan y normalizan dentro de la policía, como ocurre en ciertos estados de EE.UU.

- Racismo inverso o discriminación racial “positiva”:

Ocurre cuando se discrimina a un individuo perteneciente a la etnia mayoritaria, es decir, a quien normalmente no es discriminado, o también cuando se dan privilegios a un individuo que pertenece a una etnia discriminada, como compensación por pertenecer a ella. Por ejemplo, cuando se otorgan cupos universitarios para miembros de una etnia únicamente.

- **Racismo aversivo:**

Se emplea este término para nombrar al racismo y la xenofobia sutiles, disimulados dentro de posturas supuestamente contrarias al racismo convencional. Puede considerarse una forma de racismo inconsciente, ya que el individuo puede conscientemente no querer serlo, pero ciertas acciones inconscientes delatan su incomodidad o frialdad frente a miembros de otras razas.

- **Racismo oculto:**

El racismo oculto es una forma discriminatoria no explícita, que legitima y extiende el racismo de manera indirecta, a menudo disfrazando sus argumentos de pseudociencias, de razones políticas o de juicios sociales que en apariencia no son racistas sino “objetivos”, pero esconden una forma de pensamiento excluyente.

El racismo es quizá una de las más comunes formas de discriminación que existen en la [sociedad](#) humana, incluso hoy en día. Pero no es la única. Otras formas de segregación de lo diferente incluyen:

- **[Xenofobia](#):**

El odio, miedo o desprecio por los individuos provenientes del extranjero, por sus tradiciones o su forma de hablar, en fin, el rechazo a la [convivencia](#) con los que vienen de otras partes del planeta.

- **[Homofobia](#):**

El rechazo o el odio a las personas homosexuales o a la existencia misma de relaciones homosexuales, tildándolas de ominosas, perversas, contranatura, etc., al punto tal de negarle derechos o de violentar la [integridad](#) física o moral de personas con dicha orientación sexual.

- **Discriminación religiosa:**

Se basa en la adhesión de una persona a una u otra religión, como un motivo para discriminar o avalar sus acciones, sus derechos o su existencia. Por ejemplo, a raíz de los atentados terroristas por parte de grupos fanáticos islámicos en Occidente, se tilda a menudo a toda la [religión](#) y sus practicantes de terroristas.

## 6. La interculturalidad: ¿cómo afecta a las dinámicas sociales?

### 6.1. ¿Qué es la interculturalidad?

La interculturalidad es el [fenómeno social](#), cultural y comunicativo en el que dos o más [culturas](#) o, más bien, representantes de diferentes [identidades culturales](#) específicas, se relacionan en condiciones de [igualdad](#), sin que ningún punto de vista predomine sobre los demás o sea considerado “normal”. Este tipo de relaciones favorecen el [diálogo](#) y el entendimiento, la [integración](#) y el enriquecimiento de las culturas.

Si bien la cultura ha sido siempre un campo de frecuentes intercambios, mestizajes e hibridaciones, el concepto de la interculturalidad es propio de los tiempos modernos. Hoy, la [globalización](#) y el [comercio](#) digital han puesto en contacto a individuos de geografías y culturas muy alejadas, y la [migración](#) es un fenómeno cotidiano. Por eso, la idea de la interculturalidad está en contacto con otras similares, como las de [diversidad](#), pluralidad y multiculturalidad.

Sin embargo, el diálogo horizontal que plantea la interculturalidad no ha sido precisamente común en la historia humana. Los [imperios](#) económicos, la hegemonía cultural y el [colonialismo](#) son un legado difícil de reconciliar con la idea de que, en el fondo, las culturas son todas iguales, sin que existan unas más avanzadas que otras, o unas mejores que otras, sino que todo depende del punto de vista (es decir, del marco cultural propio) de quien opine.



#### 6.2. Principios de la interculturalidad

Los principios de la interculturalidad pueden resumirse en lo siguiente:

- No existen culturas mejores que otras, ni más avanzadas, sino que todas son igualmente dignas y merecedoras de [respeto](#). Por ende, la única manera de entender una cultura es interpretarla desde sus propios criterios.
- Las culturas se enriquecen por el contacto con otras: las mayores manifestaciones de riqueza y variedad cultural están asociadas a la migración, la integración, la hibridación y el mestizaje.

Existen tres tipos reconocibles de interculturalidad:

- Interculturalidad relacional:

Cuando tiene que ver con el contacto entre culturas, es decir, la [convivencia](#) igualitaria entre [personas](#) de distinto trasfondo cultural.

- Interculturalidad funcional:

Cuando tiene que ver con la inclusión de los grupos tradicionalmente marginados en el aparato económico, cultural, social y político de la [nación](#), a través de mecanismos igualadores, como la discriminación positiva.

- Interculturalidad crítica:

Cuando tiene que ver con el impulso de un debate crítico respecto de las relaciones entre las culturas, para iluminar y someter a cuestionamiento las inequidades históricas, coloniales y raciales entre las distintas culturas, fomentando un diálogo cultural de altura.



### 6.3. Interculturalidad y multiculturalidad

Los [conceptos](#) de interculturalidad y multiculturalidad tienen muchos puntos de semejanza, referidos a la convivencia en comunidades humanas de personas con distintos bagajes culturales. Sin embargo, la multiculturalidad se contenta con señalar y valorar la pluralidad cultural, a menudo ignorando los vínculos políticos e históricos que se dan entre las culturas, y que son responsables en buena medida del lugar que cada una ocupa tradicionalmente.

En cambio, la interculturalidad normalmente se propone una valoración igualitarista, o sea, político-social de las relaciones entre culturas, haciendo énfasis en la sinergia y los puntos de contacto, hibridación y enriquecimiento mutuo entre ellas.

Fuente: <https://concepto.de/interculturalidad/#ixzz7ioha2Mcj>

### 6.4. Qué es la interculturalidad y su importancia

La interculturalidad es la mezcla de culturas en un plano de igualdad en el que ninguna de las culturas es considerada mejor que las demás y todas ellas se enriquecen gracias a su contacto con el resto. De este modo, se elimina la idea de que hay una cultura “normal” respecto a la que el resto de culturas se deben comparar. En su lugar, este fenómeno social de la actualidad cultural considera que todas las culturas son diferentes unas de otras y que son precisamente esas diferencias las que pueden propiciar una integración beneficiosa y enriquecedora para todas ellas.

Para entender su importancia es importante entender las implicaciones que tiene, que hacen que traiga muchos más beneficios a las culturas involucradas que los conceptos antes mencionados:

- **Multiculturalidad vs. interculturalidad:** la interculturalidad no sólo habla de convivencia entre diferentes culturas, sino que ensalza sus diferencias como medio para garantizar una convivencia provechosa para todas ellas, enriqueciéndose mutuamente. De este modo, una cultura no sólo acepta que existen otras culturas en su mismo espacio físico o social, sino que quiere que esas culturas estén compartiendo ese espacio con ella porque las respeta y las admira.
- **Pluralidad cultural vs. interculturalidad:** la pluralidad cultural implica la aceptación de otras culturas por parte de otra siempre que a esta última no la “molesten”. Esto supone que una de las culturas es “normal” mientras que el resto debe adaptarse a ella. Sin embargo, la interculturalidad no pone a ninguna cultura por encima de las demás, ya que todas están en un plano de igualdad sin condiciones adicionales.
- **Diversidad vs. interculturalidad:** la interculturalidad va más allá de reconocer las diferencias entre individuos, como hace la diversidad. En su lugar, la interculturalidad ensalza esas diferencias como medio para que todos puedan enriquecerse mutuamente.

Como ves, la interculturalidad es un fenómeno cultural crucial para el desarrollo de los países y de las personas. Pero para entender mejor su importancia, es esencial ver cómo nos rodea cada día la interculturalidad.

#### 6.5. ¿Cómo influye la interculturalidad en nuestras vidas?

Aunque no lo parezca, la interculturalidad está presente constantemente a nuestro alrededor. Hay distintos tipos de interculturalidad que podemos ver en el día a día de nuestra actualidad cultural:

- **Interculturalidad relacional:**

Este tipo de interculturalidad surge a través del contacto entre personas de distintas culturas, que conviven con otras personas con identidades culturales de las que pueden aprender. Algunos ejemplos de interculturalidad relacional son los intercambios de estudiantes (Erasmus) y la puesta en valor del aprendizaje de nuevos idiomas en los colegios. Para fomentar tu interculturalidad es importante que aprendas nuevos idiomas y viajes a otros países, por ejemplo, con actividades culturales en francés como las que te ofrecemos en el Institut français de España.

- **Interculturalidad funcional:**

La interculturalidad funcional supone la utilización de mecanismos inclusivos que fomenten la igualdad real de las culturas minoritarias tradicionalmente marginadas por la sociedad. Algunos ejemplos serían la discriminación positiva de los gobiernos en sus políticas de ayuda a minorías y la revalorización de las tradiciones culturales de todo tipo en países a los que esas tradiciones no pertenecían tradicionalmente.

- **Interculturalidad crítica:**

Se refiere a la educación cultural como medio para generar un debate abierto sobre la importancia de las relaciones entre culturas y los problemas sociales que tradicionalmente han venido frenando la interculturalidad. Por ejemplo, la interculturalidad crítica queda reflejada en las iniciativas de la Unesco (como el reconocimiento de Patrimonio de la Humanidad) así como en la globalización económica, que relaciona los mercados de diferentes culturas, ensalzando la importancia de la cooperación intercultural en el comercio internacional.

#### 6.6. ¿Cuál es el valor de la interculturalidad?

La interculturalidad trae numerosas ventajas a las personas implicadas, especialmente a nivel individual. Si asistes a eventos culturales y fomentas tu interculturalidad podrías beneficiarte de:

- Comunicación más directa y eficaz
- Aumento de la sinceridad, responsabilidad y tolerancia, tanto en el ámbito personal como laboral
- Sentido de pertenencia y mejora de la autoestima

- Fomento de la colaboración con otras personas que mejora el trabajo en equipo
- Valentía para la asunción de riesgos
- Desarrollo y crecimiento personal
- Nuevas amistades
- Nuevas perspectivas que podrías aplicar en el ámbito personal o laboral

Como ves, los beneficios de la interculturalidad son muy numerosos. Tú también puedes beneficiarte de ellos asistiendo a nuestras actividades culturales en francés. En el Institut français de España tenemos la mayor oferta cultural francesa en las principales ciudades de España y la ponemos a tu disposición a través de numerosos eventos culturales para que te enriquezcas. La cultura francesa te hará ampliar tus horizontes y conocer una nueva versión de ti mismo, favoreciendo un éxito personal y laboral allá donde vayas. Sólo tienes que dar el salto hacia la interculturalidad y asistir a una de nuestras actividades culturales en francés. ¿A qué esperas para dar un impulso a tu vida?

[La importancia de la interculturalidad en la sociedad \(institutfrancais.es\)](http://institutfrancais.es)



## 7. Prevención de riesgos laborales

[Prevención de riesgos laborales - Seguridad y salud en el trabajo - Trabajo y jubilación - Ciudadanos - Tus derechos y obligaciones en la UE - Tu espacio europeo - Punto de Acceso General \(administracion.gob.es\)](#)

### 7.1. ¿Qué es la Prevención de Riesgos Laborales?

Se entiende por prevención el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Se entiende como riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

Se consideran daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.

### 7.2. Derecho a la protección frente a los riesgos laborales

La norma marco de referencia es la [Ley 31/1995, de 8 de noviembre de 1995, de prevención de riesgos laborales \(LPRL\)](#).

La LPRL establece de forma expresa el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en



materia de seguridad y salud en el trabajo, lo que supone un correlativo deber del empresario de protección de sus trabajadores frente a los riesgos laborales.

Los derechos de información, consulta y participación, formación en materia preventiva, paralización de la actividad en caso de riesgo grave e inminente y vigilancia de su estado de salud, forman parte del derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

### **7.3. Principios de la acción preventiva**

El artículo 15 de la LPRL insta al empresario a aplicar las medidas que integran el deber de prevención con arreglo a los siguientes principios:

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

El empresario tomará en consideración las capacidades profesionales de los trabajadores al encomendarles las tareas.

### **7.4. Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en la empresa**

La Prevención de Riesgos Laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales.

Este plan de Prevención de Riesgos Laborales incluirá la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción preventiva en la empresa, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

Los instrumentos esenciales para la aplicación del plan de prevención de riesgos son la evaluación de riesgos laborales y la planificación de la actividad preventiva.

#### 7.5. Responsabilidades del empresario

El empresario, incluidas las Administraciones públicas, tiene el deber de proteger a sus trabajadores frente a los riesgos laborales, garantizando su salud y seguridad en todos los aspectos relacionados con su trabajo, mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias.

Más información en la [Guía Laboral del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social](#).

#### 7.6. Derechos y obligaciones de los trabajadores

##### 7.6.1. Derechos de los trabajadores

- Ser informado directamente.
- Recibir una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada.
- Interrumpir su actividad y si fuera necesario abandonar el lugar de trabajo ante un riesgo grave e inminente para su vida o su salud.
- Vigilancia periódica del estado de salud en función de los riesgos inherentes al puesto de trabajo.
- Disponer de las medidas de protección específicas.
- Ser consultados y participar en todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo.

##### 7.6.2. Obligaciones de los trabajadores

- Usar adecuadamente máquinas, herramientas, sustancias peligrosas, equipos y cualquier medio de trabajo.
- Usar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empresario y conforme a las instrucciones de éste.
- Utilizar correctamente los dispositivos de seguridad.
- Informar inmediatamente sobre cualquier situación que, a su juicio, entrañe un riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente.
- Cooperar con el empresario para que éste pueda garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

## 7.7. Protección de riesgos laborales en los “colectivos específicos”

Son colectivos específicos los grupos de trabajadores que:

- o disponen de normativa específica en materia de prevención de riesgos laborales que regula su seguridad y salud
- o pueden ser más vulnerables a los riesgos del trabajo y se debe prestar especial atención al evaluar el puesto de trabajo que ocupan y tomar las medidas necesarias para garantizar su seguridad y proteger su salud.

Entre ellos se encuentran:

- Las trabajadoras en situación de embarazo o parto reciente.
- Los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo
- Los jóvenes menores de 18 años, debido a su falta de experiencia, de su inmadurez para evaluar los riesgos existentes o potenciales y de su desarrollo incompleto.

El empresario garantizará la protección de los trabajadores incluidos en estos colectivos y, para ello, realizará la evaluación de riesgos de los puestos de trabajo, ocupados o susceptibles de ser ocupados, por estos trabajadores, teniendo en cuenta sus características específicas (embarazo o parto reciente, especial sensibilidad a determinados riesgos, menor) y adoptando las medidas preventivas y de protección necesarias. La [Ley 31/1995, de 8 de noviembre de 1995, de prevención de riesgos laborales \(LPRL\)](#) detalla estas obligaciones en sus [artículos 25, 26 y 27](#).

## 8. La Agenda 2030 y los valores europeos: la Educación para el Desarrollo y la ciudadanía global como herramienta educativa

La **Agenda 2030** Es un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, basado en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tiene por objeto asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo y fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad.

La **Educación Para el Desarrollo (EpD)** se encuentra en una fase que pone énfasis en la interrelación y conexión entre las personas, reconociéndose como actores fundamentales para construir respuestas a los desafíos globales, con el fin de fortalecer una ciudadanía global, comprometida, solidaria y con capacidad crítica.

La Educación para la Ciudadanía Global es una herramienta social que considera la educación como un proceso dinámico, constante, interactivo y participativo, orientado a la promoción de una ciudadanía informada y crítica, con actitudes y valores capaces de generar cambios en sus propias vidas y el de su comunidad, comprendiendo y siendo conscientes de su corresponsabilidad en cuestiones como las causas de las desigualdades, el incumplimiento de los derechos humanos y los problemas del desarrollo, comprometida local y globalmente. (página del gobierno de Castilla y León)

Todo lo que se plantea desde la agenda 2030 y la educación para el Desarrollo pasa por entender qué entendemos por desarrollo sostenible. Estas son algunas de las características lo definen:

- Es el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.
- El desarrollo sostenible exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta.
- Para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.
- La erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones es una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible. A tal fin, debe promoverse un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, que cree mayores oportunidades para todos, que reduzca las desigualdades, mejore los niveles de vida básicos, fomente el desarrollo social equitativo e inclusivo y promueva la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas.



# Marco teórico y fundamentos de la mediación

## Módulo IV



## 1. Modelos de mediación

«Entendemos la Mediación intercultural como un recurso profesionalizado que pretende contribuir a una mejor comunicación, relación e integración entre personas o grupos presentes en un territorio, y pertenecientes a una o varias culturas» (Desenvolupament Comunitari y Andalucía Acoge, 2002:101).

De esta definición los autores definen tres tipos de mediación:

- La mediación preventiva: consiste en facilitar la comunicación y la comprensión entre personas con códigos culturales diferentes.
- La mediación rehabilitadora: que interviene en la resolución de conflictos de valores, entre minorías culturales y la sociedad mayoritaria, o en el seno de las propias minorías.
- La mediación creativa: consiste en un proceso de transformación de las normas, o más bien de creación de nuevas normas, nuevas ocasiones basadas en unas nuevas relaciones entre las partes.

A la hora de enfocar un proceso de mediación, el mediador o mediadora tiene a su disposición **tres modelos de mediación** para poner en práctica:

- **Modelo Circular-Narrativo**
- **Modelo Lineal de Harvard**
- **Modelo Transformativo**

En la mayoría de los casos, la profesional o el profesional utilizará una mezcla de cada modelo, esta tipología nos puede ayudar a escoger qué modelo se ajusta más a las necesidades de cada proceso de mediación, según el ámbito en el que nos encontremos.

### 1.1. Modelo Circular-Narrativo

El modelo Circular-Narrativo de [Sara Cobb](#), nombrado así por su principal representante, parte de la premisa de que el origen del conflicto no es único, sino que existe una circularidad que lo retroalimenta. Esta circularidad también está en la comunicación existente entre las partes de la mediación. Se da énfasis a la comunicación, tanto verbal como no verbal, y a la narración existente entre las personas en conflicto.

Para poder superar el conflicto, las partes deben modificar el significado de sus conflictos a través de la comunicación y la narración, permitiendo adoptar nuevas posiciones y entender las de la otra

parte. De esta forma, se logrará encontrar situaciones e historias alternativas que permitan alcanzar acuerdos.

Podemos destacar dos aspectos relevantes dentro del modelo Circular-Narrativo:

- La comunicación: esta debe ser circular y fluir durante todo el proceso por parte de todas las personas que intervengan.
- La causalidad: también circular, ya que plantea que no existe una única causa que desencadene el conflicto.

El mediador o mediadora deberá utilizar técnicas como la construcción de historias alternativas y la reformulación para desarrollar el proceso correctamente.

Este modelo de mediación se centra, por tanto, en las relaciones entre las partes y en los acuerdos que estas puedan llegar a adoptar.



## 1.2. Modelo Lineal de Harvard

### 1.2.1. ¿Cómo surge el modelo Harvard?

El Método **Harvard** es un método de negociación creado en la Universidad de Harvard para la resolución no competitiva de negociaciones y conflictos. Este proyecto comenzó en 1979, como un objetivo común de William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton.

#### 1.2.2. ¿Cómo influye el método Harvard en el desarrollo de la negociación?

El **método de negociación Harvard** implica no solo la exploración constante de la satisfacción mutua, sino, además, requiere los servicios de un perfil negociador con las habilidades necesarias para poder desarrollar este **modelo** estratégico de **negociación** de manera productiva, incentivando un rendimiento a largo plazo.

#### 1.2.3. ¿Qué son las negociaciones con un enfoque de Harvard?

La negociación con el **enfoque Harvard** se centra en intereses y no en posiciones y es un proceso estratégico basado en la inteligencia y generación de acuerdos de mutuo beneficio con límites claros que deben buscar la satisfacción de las partes involucradas.

El modelo lineal o modelo Harvard se puede categorizar como modelo de negociación, más que de mediación. Su nombre se debe a la famosa escuela de negocios de Harvard, y tiene entre sus máximos representantes a Fisher y Ury, que en el año 1981, en su libro “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder” proponen una nueva forma de afrontar un proceso de negociación.

Esta forma de afrontar el conflicto parte de la premisa de que el conflicto está causado por un único motivo: el desacuerdo entre las partes. Deja de lado las relaciones existentes entre ellas, y se centra únicamente en alcanzar un acuerdo.

#### **Este modelo enfatiza cuatro aspectos que están presentes en el proceso:**

- Las personas: este modelo diferencia entre persona y problema. Considera que, si tenemos en cuenta las relaciones entre las personas, estas podrían afectar a la resolución del problema.
- Los intereses: estos autores afirman que el proceso de negociación o mediación debe centrarse en los intereses de las partes, más que en las posiciones, ya que cada parte intentará modificar la posición de la otra.
- Las opciones: se debe generar un abanico de alternativas que permitan a las partes escoger.
- Los criterios de elección: se deben establecer unos criterios objetivos que permitan escoger una solución que satisfaga a las partes, y que sean independientes de sus necesidades e intereses.

El modelo lineal de Harvard sería adecuado en conflictos en el ámbito empresarial, pero desaconsejado en aquellas disputas en las que intervengan problemas entre personas, dado su carácter objetivo y alejado del interés por las relaciones entre las partes.

### 1.3. Modelo Transformativo

Promovido por Bush y Folger, este modelo de mediación se centra en la transformación de las relaciones entre las partes, siendo el acuerdo un asunto secundario. Pretende empoderar a las partes para que sean capaces de asumir el conflicto y su responsabilidad individual sobre él. Se centra en la mejora de las relaciones humanas, dejando en segundo plano la consecución de acuerdos, siendo la disputa una oportunidad de crecimiento y mejora en las relaciones entre las partes.

**Dentro del modelo transformativo podemos destacar dos aspectos:**

- **El empoderamiento:** entendido como la capacidad que tenemos las personas para afrontar las dificultades, visto desde la conciencia propia para ser capaz de resolver conflictos.
- **El reconocimiento:** cada parte debe asumir su responsabilidad dentro del conflicto, y ser capaz de comprender la situación de la otra parte. Permite un cambio de perspectiva dentro de la disputa.

Siguiendo este modelo de mediación, se conseguirá el éxito en el proceso cuando las partes sean capaces de comprender a la otra parte a través de la empatía, ponerse en el lugar del otro siendo capaz de ver el conflicto desde su perspectiva, y cuando la percepción mutua de las partes cambie hacia una visión más positiva.

El modelo transformativo se utiliza en mayor medida en la mediación comunitaria y en la mediación escolar.



#### 1.3.1. ¿Qué es la mediación transformativa?

La mediación transformativa se presenta como la oportunidad para que cada parte en conflicto pueda tener una mejor comprensión de sí misma y de la otra y, por ende, facilite asumir decisiones que mejoren las relaciones de familia.

#### 1.3.2. ¿Por qué es importante el modelo transformativo?

El **modelo transformativo** sostiene que éste es el gran valor que ofrece la mediación a familias en conflicto: puede ayudar a que las personas manejen los conflictos de una manera distinta.

#### 1.3.3. ¿Qué se piensa mediante el modelo transformativo de solución de controversias?

La **mediación transformativa** proporciona un enfoque para la práctica que implica una experiencia singularmente poderosa para quienes están en conflicto, porque confía en el poder de la interacción humana para liberar el potencial de las personas para la revalorización y el reconocimiento.

Siguiendo este modelo de mediación, se conseguirá el éxito en el proceso cuando las partes sean capaces de comprender a la otra parte a través de la **empatía**, ponerse en el lugar del otro siendo capaz de ver el conflicto desde su perspectiva, y cuando la percepción mutua de las partes cambie hacia una **visión más positiva**.

Los diferentes tipos de mediación pueden ser: Familiar, Laboral, Civil, Vecinal, Escolar. La mediación es una disciplina que como su nombre lo dice, nos sirve para mediar sobre soluciones en conflicto en diferentes temas. Estos se pueden presentar tanto en familias como en situaciones laborales.



## 2. Principios de la mediación

La mediación se sustenta en una serie de principios que es preciso conocer:

### **Voluntariedad**

Se trata de un proceso voluntario, tanto en la decisión de inicio como en su desarrollo y en su financiación, pudiendo ser desistido por las partes implicadas en cualquier momento.

### **Confidencialidad**

Se garantizará la confidencialidad del contenido de las sesiones de mediación y de la documentación utilizada, no pudiendo ser declarada la información obtenida por el mediador a lo largo del proceso, al que asiste el secreto profesional.

La confidencialidad de las partes se ancla al principio de buena fe.

### **Bilateralidad y buena fe**

El principio de bilateralidad supone que ambas partes disponen de las mismas oportunidades para expresarse, sin más limitación que la establecida por el mediador para el buen desarrollo de las sesiones.

Las partes deben actuar conforme a los principios de lealtad, buena fe y respeto mutuo durante el planteamiento y negociación para enfocarse correctamente a la consecución del acuerdo, prestando la debida colaboración y el apoyo necesario al mediador.

### **Imparcialidad y neutralidad**

El mediador no tendrá intereses respecto de alguna de las partes, ni respecto del objeto del conflicto.

Su papel es el de catalizador que dirige el proceso, pero no se involucra en el mismo, siendo neutral y procurando el equilibrio de las partes durante el procedimiento.

#### Flexibilidad

El proceso de mediación debe ser flexible para poder adaptarse a las circunstancias concretas del caso y de los sujetos. Las pautas a seguir se convienen en cada caso por el mediador y las partes al inicio del proceso, incluida su duración.

#### Profesionalidad

La mediación es un proceso de diálogo asistido y gestionado por un profesional, con la preparación técnica adecuada para reconducir las posturas procesales cerradas de las partes hacia los intereses de cada uno, que debe saber aflorar y, desde allí, establecer el marco para que la negociación se encarrile hacia el acuerdo satisfactorio.



### 3. El Proceso de mediación y sus fases

#### Fase 1: Antes de empezar, preparación de la mediación

- Necesidad de buscar lugares neutros para el encuentro mediador. La sala debe ser propuesta por el mediador.
- El lugar de la mediación debe permitir hacer descansos con posibilidades de tomar un refrigerio.
- Cuidar la ubicación de las partes. Huir de las posiciones enfrentadas.
- La mesa redonda es el formato predominante.
- Respetar la distancia mínima entre las partes. Si la distancia es mínima la situación puede ser violenta y si es excesiva la discusión se realizará en términos demasiado formales.

#### Fase 2: Presentación y reglas del juego

- Invitar a las partes a sentarse de acuerdo a posiciones adecuadas
- Ofrecerles café, té o vaso de agua.
- **Presentaciones:** del mediador y de las partes.
- Definición del proceso de mediación.
- **Definición del rol de mediador:** facilitador de la comunicación, imparcialidad y confidencialidad.
- **Definición de las partes:** la responsabilidad de la resolución descansa en las partes en conflicto, los acuerdos deben ser convenidos voluntariamente por las partes.
- Exposición de las características del procedimiento. **Normas de funcionamiento:**
  - Ejemplo: “Tenemos que respetar algunas reglas sobre las que debemos estar de acuerdo antes de empezar.” “Además de las que vamos a comentar ahora, imprescindibles para el adecuado desarrollo de la mediación, podéis sugerir algunas otras reglas que creáis debemos tener en cuenta.”
  - **Primera norma:** Voluntariedad. ¿Estáis de acuerdo en que habéis venido voluntariamente? (esperar respuesta por partes de ambos).
  - **Segunda norma:** Confidencialidad. ¿Estáis de acuerdo en que todo lo que digáis aquí será confidencial? (esperar respuesta por partes de ambos).
  - **Tercera norma:** Colaboración/Implicación. ¿Estáis de acuerdo en escucharos el uno al otro y no interrumpiros? (esperar respuesta por partes de ambos) ¿estáis de acuerdo en esforzaros en resolver el problema, siendo lo más honestos y sinceros que podáis? (esperar respuesta por partes de ambos).

- **Cuarta norma:** Respeto. ¿Estáis de acuerdo en no insultaros ni agrediros, ni en utilizar un lenguaje ofensivo o motes para dirigiros el uno al otro? (esperar respuesta por partes de ambos).
- **Quinta norma:** Imparcialidad. Vais a disponer del mismo espacio de tiempo para la exposición de vuestro problema, ¿lo fijamos en cinco minutos para cada uno? (esperar respuesta por partes de ambos).

### Fase 3: Recogida de información

En esta fase el mediador/a recaba la visión sobre el problema de cada una de las partes. “Cuéntanos... lo que pasó”, “cómo te sentiste”, “más acerca de...” Además de asegurarse de si hay alguien más afectado o implicado en este problema.

Ejemplo: “Mi objetivo ahora es comprender lo mejor que pueda la situación, y en particular entender sus intereses y lo que necesitará para alcanzar una solución, por tanto, puede empezar por donde quiera. Yo no revelaré a la otra parte nada que usted me diga en esta reunión privada, a menos que usted me indique específicamente lo contrario y yo esté de acuerdo en hacerlo. Las notas que yo iré tomando van a servir para guiar el proceso adecuadamente. Serán por supuesto confidenciales y destruidas cuando se complete la mediación...”

En esta fase el mediador/a:

- Utilizará técnicas de escucha activa (mostrar interés, clarificar, parafrasear, reflejar, resumir...) pero sin valorar.
- Se informará sobre si hay más implicados.
- Se identificarán y anotarán por escrito los temas centrales fijándose en especial en los puntos de encuentro o aspectos positivos.
- Se resumirá el punto de vista de las partes.
- Finalmente es necesario preguntar si se quiere aportar algo más.

### Fase 4: Aclarar el problema

Las cuestiones que el/la mediador/a debe indagar:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Desde cuándo ocurre?
- ¿Por qué crees que ocurre?

- ¿Qué habéis hecho para solucionarlo?
- ¿Qué resultados habéis obtenido?
- ¿Por qué habéis optado por el servicio de mediación?
- ¿Cómo ves los intereses y posiciones de la otra parte?
- ¿Qué piensas que hace falta realmente para que la otra parte llegue a un acuerdo contigo sobre esta cuestión?
- ¿Qué expectativas tienes de este proceso de mediación?

**En esta fase, y evitando la sensación de “interrogatorio” hay que intentar el encuadre del conflicto (lectura alternativa del conflicto). Para ello:**

- No cuestionar los relatos: “tenéis puntos de vista diferentes”.
- Realizar preguntas que permitan hacer visibles a las partes las percepciones del otro: sus razones, sus motivaciones...
- Distinguir entre comportamiento e intencionalidad.
- Generalizar: ¿No ha sido buena vuestra relación antes?
- Particularizar: ¿Has sido capaz de resolverlo en otra ocasión...?
- Preguntar sobre límites, normas, valores, justicia... ¿Se ven como compañeros o como enemigos? ¿Qué vais a hacer si no acordáis?
- Intentar que digan algo positivo de la otra parte.
- Ayudar a bajar de posiciones a intereses y necesidades.
- Resaltar los puntos de conexión y las “pequeñas concesiones”, mueven a hacer otras.
- Recordar las consecuencias de seguir igual.



#### Fase 5: Proponer soluciones

En esta fase el mediador/a:

- No debe coartar las propuestas. Favorecer y reforzar la creatividad y la cantidad. ¿Qué propondrías para mejorar la situación? (“Lluvia de ideas”).
- Ayudar a combinar propuestas.
- Ayudar a ser realistas.

Posibles cuestiones para esta fase:

- ¿Qué es lo que querrías que ocurriese como resultado de estos encuentros?
- ¿Cómo crees tú que esto puede resolverse?
- ¿De esa forma respetarías los intereses / necesidades de la otra parte, que son tan importantes para él/ella?
- Ves que él /ella está colaborando... ¿qué puedes decirle tú?
- ¿Esa solución sería justa para ti? ¿Y para él / ella?
- ¿Cómo puedes mejorar tu proposición para hacerla más aceptable para la otra parte?
- ¿Creéis que así se resolvería el problema?

#### Fase 6: Llegar a un acuerdo

En esta fase el mediador ayuda a las partes a definir claramente el acuerdo: Qué se hará, Quién lo hará, Cómo lo hará y Cuándo lo hará.

- El acuerdo debe ser: equilibrado, claro, realista-posible, aceptable por las partes, concreto y evaluable.
- Debe ser redactarlo por escrito y firmado por las partes. Copias para cada parte. Felicitar a las partes por su colaboración.
- En caso de finalizar la mediación sin acuerdo o porque se den circunstancias bajo en las que el mediador/a deba dar por finalizado el proceso el mediador/a deberá redactar un documento final con los posibles acuerdos y/o situaciones específicas que impiden la mediación y requerir su firma por cada una de las partes.
- En el acuerdo también aparecerán los momentos de revisión/evaluación.

## 4. Comunicación y Técnicas de Mediación

La Comunicación tiene una gran importancia en los conflictos y en el manejo de estos, pues ésta hace parte fundamental de todas las etapas del desacuerdo y de la intervención de terceros ajenos al problema, que participen como mediadores y conciliadores en búsqueda de una solución.

### 4.1. Técnicas o herramientas del mediador

El conjunto de técnicas o herramientas que debe conocer y manejar la persona mediadora en cada una de las fases del proceso es uno de los aspectos más interesantes de la mediación. Recordemos la relación entre técnica y arte y el grado de potenciación recíproca existente entre ambas: cuantas más técnicas maneje el mediador y mayor sea su grado de dominio, más espacio hay para la creatividad en el uso de las mismas.

La autora Marinés Suares entiende por técnicas “un conjunto de procedimientos que han resultado de la constante imbricación de teorías y prácticas.” Las técnicas son construcciones mentales, esquemas o guías de procedimientos que al aplicarlas producen efectos.

No todas las técnicas pretenden el mismo alcance por eso Suares las clasifica en: **microtécnicas, minitécnicas, técnicas y macrotécnicas** de la siguiente manera:

#### **Dentro de las microtécnicas:**

- En el modo interrogativo:
  - Las preguntas informativas.
  - Las preguntas desestabilizantes y/o modificadoras.
- En el modo afirmativo:
  - La re-formulación.
  - La connotación positiva.
  - La legitimación de las posiciones de las partes.
  - La re-contextualización.

#### **Dentro de las minitécnicas:**

- La externalización.
- Los resúmenes.
- El equipo reflexivo.

#### Dentro de las técnicas:

- La construcción de una historia alternativa.

#### Dentro de las macrotécnicas:

- El proceso del encuentro de mediación



## 4.2. El arte de preguntar

Como indica Suares, preguntar es una de las técnicas más privilegiadas de la mediación. Las personas que se encuentran en una disputa, se hacen siempre las mismas preguntas. Una forma de ayudarlas a ver el problema desde otro ángulo es realizar 'nuevas preguntas' que las partes aún no se han hecho". Es necesario tener presente la idea interaccional del término 'preguntar' en el sentido de que una pregunta que no tiene respuesta no es una pregunta, al no tener respuesta se transforma en una mera declaración, es decir, preguntar (preguntar-responder) es una forma de relación, es una forma de diálogo y de comunicación. La autora propone el neologismo 'pregunder' para este carácter interaccional entre preguntar y responder.

Además, preguntar es un arte pero requiere mucha técnica. Las preguntas en mediación se realizan con diferentes objetivos:

- Para que la parte reflexione: sobre el contenido o sobre la relación.
- Para producir cuestionamientos: hay preguntas que se realizan para que surjan nuevas preguntas.
- Para protagonizar: para dar protagonismo a las partes en el proceso o para responsabilizarles de acciones realizadas u omitidas.
- Para lograr reconocimiento del otro: para lograr que una parte reconozca el 'co-protagonismo' de la otra.
- Para circularizar: las preguntas circulares tienen como finalidad hacer que las partes comprendan la interdependencia entre los elementos que componen un sistema. Son muy útiles para lograr el protagonismo de la parte y también para el reconocimiento del protagonismo del otro.

Atendiendo a otra clasificación de técnicas:

- Mediación: Esta técnica trata de implicar a una tercera parte que no está inicialmente afectada por el conflicto y que lo que hace es ofrecer una visión pacífica desde fuera, tratando de llegar a ese acuerdo.
- Arbitraje.
- Escucha Activa.
- Facilitación.
- Indagación.
- Negociación.

## 5. El mediador: funciones, rol profesional, deontología

### 5.1. El mediador

Los mediadores son profesionales que facilitan el diálogo entre las personas que tienen un conflicto. Son una figura neutra e imparcial que se encarga de ayudar a las partes implicadas en una disputa a resolverla de la mejor forma posible.

### 5.2. Función

La mediación es un intento de trabajar con el otro y no contra el otro, en busca de una vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos, en un entorno de crecimiento, de aceptación, de aprendizaje y de respeto mutuo.

### 5.3. Rol profesional

¿Qué rol tiene el mediador comunitario?

Los mediadores comunitarios son las personas encargadas de la gestión de alternativas para resolver posibles conflictos entre personas y colectivos en la esfera comunitaria e intercultural mediante la aplicación de diferentes estrategias y procedimientos de mediación.

### 5.4. Deontología

La deontología impone obligaciones a los mediadores, de tal forma que deben estar perfectamente acreditados en su actividad, formados en diversas técnicas que establece la ley y, por tanto, estar cualificados para desarrollar el ejercicio de la gestión de conflictos en sus diferentes esferas.

## 6. Análisis de casos prácticos

### 6.1. Caso 1: Ámbito educativo

#### Descripción del caso

Un profesor de un Instituto de Educación Secundaria, en clase de primero de ESO tiene alumnos/as gitanos. En clase una niña gitana se comporta de manera revoltosa. A la hora de la salida del Instituto el profesor deja marcharse a casa a todos los alumnos, salvo a esa niña. Le dice que se va a quedar en clase con él y que va a salir más tarde por su comportamiento. Durante ese tiempo la niña está nerviosa, con ansiedad. Una compañera está fuera, junto a la puerta, sin separarse de ella y llamando insistentemente. Después de unos minutos y ante la insistencia de la compañera, el profesor abrió la puerta y dejó salir a la alumna, que salió llorando.

En casa la niña se lo comentó a su madre y la madre se indignó y fue al Instituto a quejarse de que un hombre se quedase a solas con su hija. La niña le comentó el caso al mediador intercultural y éste habló con el profesor, explicándole la situación y cómo la niña y la madre habían entendido el hecho.

Para la comunidad gitana el hecho que una niña adolescente o una mujer se quede sola en un sitio cerrado con un hombre, y especialmente con un hombre no gitano y que no sea de su confianza, no está bien visto. Se entiende como una deshonra hacia la adolescente.

#### Análisis del caso

El profesor aplica una forma de castigo: retener a un alumno en solitario en un aula y bajo su vigilancia. Esta forma de castigo está prevista dentro del marco escolar y la comunidad escolar, también es comprendida por los padres y madres de la cultura mayoritaria. De allí que el profesor actúe desde la evidencia cultural y sin sospechar de que su actuación puede ser interpretada de otra forma.

La forma del castigo no es asumida por la niña en cuestión, ni por su compañera y ante la probabilidad de que se complique más de la cuenta, opta por dejarla marchar.

La madre es informada por la niña del hecho, interpreta la forma del castigo en sus códigos culturales como abuso y deshonra y no como corrección de un comportamiento inadecuado, acude a quejarse al Instituto (suponemos que al director).

La intervención del mediador ha consistido, una vez con conocimiento del tema, en explicarle al profesor la interpretación cultural que puede hacer un/a gitano/a de la forma de castigo utilizada.

#### Actuación del mediador

La intervención del mediador es correcta, sin embargo puede ser más completa realizando las siguientes acciones:

- Intervención con el profesor (realizada por el mediador).
- Intervención con la madre:
  - Explicarle a la madre y a la niña que la forma de castigo elegida y aplicada por el profesor pretende la corrección del comportamiento.
  - Que es una forma aceptada en la comunidad escolar y que no supone en la cultura mayoritaria una deshonra para la niña.
  - Que ante cualquier malentendido, conviene ver al profesor para aclararlo en cuanto antes.



#### Encuentro a tres, poniendo en contacto a la madre y al profesor

Conviene cerrar la mediación, salvo que exista un impedimento mayor, con un encuentro entre las partes. Este tipo de encuentro sirve para disipar los prejuicios mutuos que pueden existir entre las partes, y que pueden constituir un germen para nuevos conflictos. Sirve también para establecer o mejorar la confianza entre las partes.

Entablar un diálogo sincero, intercambiar opiniones sobre la educación y la marcha escolar de la niña.

Las tres primeras acciones descritas anteriormente están dentro de lo que llamamos mediación rehabilitadora/resolutiva, que interviene para la resolución de conflictos entre personas o grupos pertenecientes a grupos con códigos culturales distintos.

Dado que es “mejor prevenir que curar”, las anteriores acciones pueden ser completadas y reforzadas por otras de las que llamamos mediación preventiva, y que pueden ser las siguientes:

- Acciones formativas y de sensibilización dirigida al profesorado cuyo fin será dar a conocer aquellos elementos de la cultura gitana más presentes en el proceso escolar, proponemos la siguiente batería de elementos:

- La vivencia en familia: el parentesco dentro de la familia gitana, las relaciones entre sus miembros y los roles otorgados a cada uno.
- Estatus y rol del/la joven: el joven y la joven tienen el mismo estatus dentro de la familia y el grupo grande. ¿Qué mecanismos se prevén dentro de la familia y el grupo, para que el/la joven conquiste un estatus mejor para ser “buen hijo o buena hija”? ¿Existen espacios exclusivos de alguno de los sexos? ¿Qué aspectos chocarían con el estatus y rol del/la joven en la cultura mayoritaria?
- La imagen del «buen padre» y de la «buena madre» dentro de la cultura gitana.
- El comportamiento social y los niños o jóvenes: ¿qué comportamientos son considerados, en la cultura gitana, mal vistos, ofensivos? ¿Qué temas se pueden hablar con un joven, con una joven gitanos, con ambos y qué temas se deben evitar? ¿Qué espacios pueden compartir los dos sexos y si existen requisitos para ello?
- Estos temas pueden ser abordados de distintas maneras: desde los espacios no formales entre el/ mediador/a intercultural y el personal docente del centro, hasta realizar sesiones formativas sobre el tema o facilitar materiales escritos sobre ellos.

- Acciones informativas dirigidas a los padres y madres gitanos/as:

- Difusión de la normativa en materia de educación y las consecuencias que derivan de ella, las formas idóneas de participar y tener buenas relaciones con el profesorado, los modos y medios para realizar peticiones, quejas, etc.
- Realizar con las familias gitanas con hijos/as presentes en el centro las mismas acciones llevadas a cabo con profesorado. El fin es que las familias conozcan también los códigos culturales de la cultura mayoritaria respecto a la familia, la educación de los niños, el éxito de los/as hijos/as, etc.
- Avanzar hacia el conocimiento mutuo permite dar pasos hacia un diálogo sincero, la aceptación mutua, el acercamiento de las posturas. Permite también evitar determinados conflictos, malentendidos e incidentes y facilita su abordaje cuando existan.

#### 6.2. Caso 2: Ámbito educativo

##### Descripción del caso

En un colegio de Primaria con un nivel importante de fracaso escolar, en sexto de ESO, hay una niña gitana de una familia con escasos recursos, que destaca como buena estudiante. El profesor tiene altas expectativas académicas sobre esta niña y, conocedor de la situación familiar, tiene una actitud de apoyo a la chica. Para ello se interesa constantemente por ella, por cómo lleva sus estudios, por las dudas que le puedan surgir, por si necesita algún material, etc.

La niña después de un tiempo le comenta a la madre que el profesor está muy pendiente de ella, que eso la incomoda y ambas lo entienden como que el profesor “quiere algo con ella”. La madre indignada va a ver al profesor y a recriminarle que esté tan pendiente de su hija, sobre todo en el momento que está entrando en la adolescencia.

El profesor en ese momento percibe que hay algún problema y cita a la madre para el día siguiente para hablar con ella, una vez que se haya calmado. Al día siguiente el profesor y la madre tienen una larga entrevista en la que aclaran el malentendido: el profesor le explica a la madre en qué consiste el interés que él tiene por su hija.

##### Análisis del caso

Un centro educativo con alto nivel de fracaso escolar y una chica gitana destaca con buenos resultados, lo cual es doblemente sorprendente, por ser gitana y chica y por estar en este centro. Uno de los profesores de la chica le presta más atención de lo habitual como medida para que ella mantenga este nivel de rendimiento escolar.

La niña sorprendida por la atención del profesor, suponemos que no ha recibido una atención especial hasta ahora, ni tampoco la recibe de otros profesores, con lo cual le puede parecer una conducta inusual y por tanto incomprensible. Lo que la lleva a comentar a su madre el apoyo e interés del profesor en su marcha escolar.

La madre sorprendida a su vez por lo inusual de la conducta, interpreta dicho interés como un interés por su hija y no por su marcha escolar, deduce que es perjudicial para su hija adolescente y decide acudir a ver al profesor.

La madre recrimina al profesor su conducta con su hija, y le señala lo perjudicial que puede ser para su “honra” (imagen de la buena hija). El primer encuentro transcurre en un clima de tensión y da paso a un segundo encuentro que ha servido para aclarar el malentendido.



### Actuación del mediador

En este caso el malentendido ha sido resuelto entre las partes sin la presencia de un mediador gracias a una adecuada reacción e iniciativa por parte del profesor y a la capacidad de ambas de mantener un diálogo, que aunque fue tenso al inicio, ha terminado con las aclaraciones necesarias para superar el malentendido.

El caso gira en torno a una actuación de un profesor dentro del marco escolar que no resulta entendida por parte del familiar de la alumna. La ausencia de espacios de encuentros entre escuela y familia, el desconocimiento de ambos de los respectivos códigos culturales y la existencia de prejuicios, hace que el familiar interprete negativamente una conducta ejemplar de un profesor en un colegio con altos índices de fracaso. El malentendido podía haber ido a peor si el profesor no hubiera sido capaz de mantener la calma y explicarse, o si en lugar de la madre hubiera sido el padre quien hubiera acudido al centro.

Para un abordaje del caso desde la mediación intercultural, una de las partes tiene que solicitar la actuación del/la mediador/a intercultural o que éste tenga información del caso y proponga a las partes su intervención. Si una de éstas no desea dicha intervención, debe abstenerse y si ambas están de acuerdo, ha de actuar.

Posibles pasos a seguir en este caso desde la mediación son:

- **Encuentro con la madre y la niña:** primero felicitar a la niña y la madre por los resultados escolares de la primera, explicarle que el interés del profesor no deja de ser un cumplimento del

- deber y un buen hacer del profesor. Que aunque parezca extraño, es lo que deben hacer todos los profesores con sus alumnos y que no tiene otro interés más allá de que la niña mantenga una buena marcha escolar. Se puede añadir de que si la atención fuese dedicada a un niño con buenos resultados escolares en lugar de una niña, la conducta del profesor no hubiera sido interpretada de esta forma.
- **Encuentro con el profesor:** explicarle el concepto de “honra” de las hijas en la cultura gitana, la imagen de la “buena hija”, qué aspectos hay que tener en cuenta para no levantar resistencias innecesarias de la familia o de los compañeros (aislamiento, insultos, etc) que dificulten la intervención con la niña.
- **Encuentro a tres:** ayudar a las partes a aclarar sus expectativas y demandas respecto a la escolarización de la niña, crear un clima de confianza y allanar el camino para abordar aspectos conflictivos que puedan aparecer en el futuro, como puede ser un escenario donde la niña mantenga sus buenos resultados, el profesorado quiera que continúe estudiando y, sin embargo, la familia quiera retirarla de la escuela.

En este caso como en el anterior no podemos limitarnos a remediar el malentendido entre el profesor y la madre, dándonos por satisfechos hasta que surja de nuevo entre otras personas de la comunidad escolar y la comunidad gitana.

Podemos realizar las mismas acciones de mediación preventiva descritas en el caso anterior.

### 6.3. Caso 3: Ámbito laboral

#### Descripción del caso

A la hora de buscar empleo, algunas mujeres gitanas casadas y las jóvenes solteras son muy reticentes a empleos con horarios que les obliguen a salir del trabajo a última hora de la tarde, especialmente cuando ha anochecido y cuando el centro de trabajo está muy alejado de su domicilio. En algunos casos se llega a rechazar el empleo, por ejemplo en comercios o en industrias manufactureras, donde, aunque se trabaje por turnos, no se puede optar a turnos de mañana exclusivamente. Las razones son varias: en algunas ocasiones los maridos o los/as padres/madres no quieren que las mujeres estén fuera de casa, bien porque no se sienten atendidos ellos o los hijos, o porque no quieren que las mujeres anden solas por la calle a determinadas horas.

#### Actuación del mediador

Como no se trata de un caso específico, sino de una situación que afecta a distintas mujeres, la intervención puede ser:

- Individualizada: cuando se trate de un caso concreto en el que se medie entre la mujer, la familia

(marido, padre/madre) y la entidad contratante. Este tipo de casos pueden surgir porque la mujer lo haya solicitado o porque desde el servicio de inserción laboral se haya detectado como riesgo para la inserción y se haya propuesto a la mujer. En este supuesto podemos hacer, entre otras cosas, lo siguiente:

- **De cara al marido:** buscar la forma de tener un primer encuentro con el marido. Es importante que en este encuentro no levantemos más suspicacia de la que el marido pueda tener, ni que pretendamos un arreglo rápido y fácil. Podemos centrarnos en explicitar las ventajas de la incorporación laboral de la mujer: seguridad social de la mujer, desahogo de la familia y mejora de su economía y por tanto de su estatus social, la mejora de alimentación y vestimenta de los niños, etc. Podemos hacer referencia a las consecuencias negativas del desempleo de la mujer como el esfuerzo que el marido debe realizar para cubrir los gastos.
  - **De cara a la mujer:** buscar con ella la forma o formas de compensar su ausencia del hogar, de ir implicando al marido cuidando su ritmo y tiempos.
  - **De cara al empleador:** comprobar los márgenes de flexibilidad, los beneficios de las medidas institucionales de conciliación de la vida familiar y laboral.
- 
- Comunitaria: destinada a un grupo de gitanos/as.
    - Puede concretarse en acciones de sensibilización respecto al trabajo de las mujeres fuera del hogar y destinadas a los hombres gitanos.
    - Las acciones de sensibilización suelen tener un limitado impacto al tratarse de cambiar creencias colectivas o hábitos arraigados. Hemos de utilizar lo más posible como referentes a aquellas mujeres gitanas incorporadas al mercado laboral, y que sean ellas las protagonistas de las acciones de sensibilización.
    - Las mismas acciones de sensibilización han de ser destinadas a las mujeres también desde la perspectiva de animarlas a su incorporación al mercado laboral. Disipar los miedos y prejuicios que pueden tener al respecto, ofrecer ejemplos de mujeres que han conseguido compaginar la vida laboral y familiar y cómo han mejorado su vida, la de sus hijos y la de la familia.

#### 6.4. Caso 4: Ámbito social

##### Descripción de caso

Tras la compra de un armario por parte de una mujer gitana, la dependienta se dispone a hacer la factura del mismo ya que tiene un plazo de entrega de un mes y necesita el 20% del importe como señal para realizar el pedido a fábrica.

Una vez hecha la factura, le indica a la mujer que hay una serie de incrementos en la factura por transporte y montaje, más uno extra de 15 euros, por considerar que vive en una zona de especial peligrosidad.

Al ver esto en la factura, la mujer pide hablar con la persona encargada de la tienda y es entonces cuando se le comunica que si lo desea puede hacer una reclamación ya que está en su derecho de hacerlo, pero que ese plus obedece a que los transportistas y montadores alegan que no van específicamente a esa zona de la ciudad, y tampoco a otro municipio de la provincia. Curiosamente, en estos dos sitios se concentra un importante número de población gitana.

Algo que la mujer discutió con el personal de la tienda era que no entendía por qué se le daba un trato discriminatorio, tan solo por vivir en una zona que ellos concretamente consideraban peligrosa, cuando jamás había tenido nunca ningún problema en ningún otro establecimiento cuando había comprado algo.

El caso es que muchos de los clientes del establecimiento son de la zona, por lo que la mujer cree que la empresa sí es directamente responsable de esta actitud, que califica de racista, y no las personas



que llevan y montan los muebles, ya que el pago de ese plus no es a los trabajadores, sino que es en la factura que emite el establecimiento donde va incluido el plus de 15 €.

Puesta la reclamación, a la semana siguiente, la mujer recibe una carta del responsable de la tienda, comunicándole que aceptan sus críticas constructivas, pero en ningún momento dan solución al problema que les plantea. Ante ello, solicita la intervención de un mediador.

### **Análisis del caso**

Una mujer gitana realiza una compra en un establecimiento comercial. El establecimiento se encarga del transporte de la compra (muebles) hasta el domicilio de los clientes.

A la zona donde viven la mujer gitana, el centro le aplica un plus en concepto de peligrosidad, al considerar que dicha zona es peligrosa (suponemos por la posibilidad de robo de mercancía mientras se efectúan las entregas).

Por un lado, el establecimiento no se niega a vender mercancías a clientes que viven en las citadas zonas porque incurriría en una ilegalidad (discriminación por zona de vivienda).

Por otro, no pregunta a los clientes antes de realizar la compra dónde viven ni les informa del plus en el transporte para no perder clientela, sobre todo al estar ubicado en la zona que considera peligrosa. Establece un plus en el precio de transporte seguramente sin base legal.

### **Actuación del mediador**

Dado el carácter comercial del caso aunque con un trasfondo social, creemos que quien debe mediar es una entidad especializada en consumo. No obstante desde una entidad que trabaja con gitanos se puede realizar las siguientes acciones de mediación:

#### **• Contacto con el establecimiento comercial:**

- Conocer su versión y los argumentos que le han llevado a implantar el plus de peligrosidad y plantearle una argumentación jurídica.
- Puede que el servicio de transporte sea de otra empresa subcontratada, en este caso se verifica quién tiene la responsabilidad jurídica de mantener un servicio al cliente y se centran las conversaciones en él.
- Supuesto 1: el establecimiento acepta retirar el plus de peligrosidad de esta factura en concreto para dar el tema por cerrado y evitar complicaciones. Cerramos el caso y daremos a conocer de lo ocurrido a alguna organización de consumidores con más presencia en la zona.
- Supuesto 2: el establecimiento se cierra en banda, se niega a recibirnos porque no

- reconoce nuestra representatividad. En este caso como no puede haber mediación al negarse el establecimiento, informamos a la persona afectada de otras opciones que puede tomar.
- Supuesto 3: el establecimiento nos recibe con el afectado y procedemos a la mediación (podemos seguir los pasos descritos en los dos modelos de mediación p: 67- 68). Si culmina con éxito, cerramos el caso, pero si termina sin acuerdo, volvemos a plantearle al afectado las otras alternativas (demanda en consumo, aceptar las condiciones del establecimiento, devolver la compra).

• **Mediación comunitaria:** una vez terminada la mediación entre el afectado y el establecimiento, y en el caso de que éste mantenga su plus de peligrosidad para los habitantes de las dos zonas, podemos plantear como entidad una mediación comunitaria realizando las siguientes acciones:

- Contacto con los habitantes de las dos zonas afectadas: Entablar contactos con las asociaciones para comprobar el alcance de las actuaciones que afectan la seguridad de las entregas y cómo se podrían remediar en el futuro porque si no se convertirá en un problema generalizado y podemos encontrarnos con un número muy elevado de servicios que no llegan a la zona por falta de seguridad.
- Un encuentro a tres entre empresa, representantes de las zonas y mediador, donde éste favorezca el diálogo entre ambas partes y la búsqueda de soluciones aceptadas por las mismas con el fin de que el establecimiento retire su plus de peligrosidad de las ventas facturadas a las dos zonas.
- En caso de que esta mediación no obtuviera resultados, el mediador puede proponer a los representantes de las zonas que tomen contacto con alguna asociación de consumidores y pongan el caso en sus manos, para emprender, si las hubiere, las acciones legales pertinentes.

• **Actuaciones a favor de la seguridad en el barrio:**

Entran dentro de lo que llamamos la mediación creativa, que pretende generar nuevos espacios sociales de cohesión y armonía. Podemos discutir si la medida del establecimiento es legal, adecuada, razonable, efectiva o no; sin embargo se ha implantado porque existe un problema de seguridad que no debemos obviar porque afectará a otros aspectos de la vida de los habitantes de las dos zonas.

Sabiendo las dificultades existentes a la hora de abordar un tema como la seguridad, se pueden realizar actuaciones en las dos zonas con los interlocutores y actores sociales allí presentes. La mediación a este nivel pretende suscitar la inquietud de reflexionar colectivamente sobre los problemas del barrio o la comunidad, su magnitud, sus consecuencias, las posibles soluciones que pueden existir y las implicaciones y recursos que requieren.

## 7. Mediación por ejes

### 7.1. Mediación sanitaria

Tipos de conflictos o roces que pueden surgir:

- Falta de entendimiento entre profesional y usuario, por la diferencia de códigos culturales y que pueden llevar a malentendidos.
- El acompañamiento de familiares al enfermo, que en ocasiones no es entendido por parte de profesionales.
- Molestias que pueda ocasionar la afluencia de dichos familiares.
- Estereotipos y discriminación (racismo), por parte de profesionales.
- Explicación de diagnóstico del paciente sin tacto o con explicación con vocabulario técnico.
- Forma de interactuar con el paciente en consulta (aparentemente solo mirando el ordenador).



#### 7.2. Mediación educativa

Tipos de conflictos o roces que pueden surgir:

- Absentismo del alumnado unido al estereotipo del profesional.
- Problemas derivados por absentismo (multas, fiscalía, desfase curricular y de convivencia)
- Poca comunicación o nula, de centro con familia y viceversa.
- Conflictos entre alumnado.
- Conflictos alumnado-profesionales.
- Conflictos familia-centro y viceversa.
- Conflictos Familias y equipo docente, (un profesor, director en concreto).
- Conflictos entre familias.
- Conflictos relacionadas con documentación burocrática (becas, matriculaciones, becas de especial necesidad).

#### 7.3. Mediación comunitaria e intercultural

Tipos de conflictos o roces que pueden surgir:

- Conflictos con el vecindario por cualquier causa.
- Conflictos con vecinos de planta o puerta con puerta, perros, limpieza, música con volumen alto etc.
- Conflictos por vandalismo dentro del mismo edificio.
- Conflictos por goteras que no arregla el vecino causante.
- Conflictos por uso indebido de zonas comunes.
- Conflictos con caseros privados o públicos.



# Herramientas de la mediación

## Módulo V



## 1. El conflicto

### 1.1. Gestión de conflictos en Mediación: concepto, aspectos y tipologías

Para desarrollar la labor de mediación hay que comprender e interiorizar algunos conceptos clave. El conflicto, es un tema nuclear, ya que la mediación tiene sentido porque existe el conflicto y una forma de abordarlo que no satisface las necesidades de las partes.

Con esta premisa, vamos a adentrarnos en lo que entendemos por conflicto y a intentar analizarlo desde diferentes puntos de vista, para llegar a comprender qué mecanismos actúan en sus diferentes estados y tipologías.

El conflicto, en sí mismo, no tiene una significación peyorativa; podrá ser negativo o positivo, dependerá del valor que le asignemos y, sobre todo, del uso que le demos a través de su gestión. Vinyamata (1999, pág. 27).

En una visión constructiva el manejo del conflicto es entendido como la diferencia de opiniones e intereses y es necesario para el cambio y la evolución de las sociedades.

LA FUNDACIÓN UNIR, DE BOLIVIA, EN SU GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO, PLANTEA QUE Vivir una cultura de paz no significa abolir los conflictos o prohibir que las personas expresen sus diferentes opiniones y puntos de vista. La meta es aprender a manejar situaciones conflictivas buscando soluciones constructivas entre todos y sin llegar a la violencia.

Los conflictos son inevitables y, bajo determinadas condiciones, pueden ser hasta deseables. Es cierto que, con un enfoque inadecuado en la gestión y resolución de los mismos, pueden suponer un gran daño a las personas, haciendo imposible la convivencia entre grupos y sujetos. Pero, sabiendo enfocarlos adecuadamente, pueden ser una herramienta favorecedora del crecimiento personal y grupal, de mejora y solución de las dificultades que conlleva la convivencia

Desde una mirada negativa el conflicto se asocia con la violencia (anular o intimidar al contrincante). Implica la idea de que hay que evitarlo antes que resolverlo. También se le atribuye un carácter positivo, ya que permite abrir espacios de reflexión, practicar la escucha activa desplegando canales de solución, los cuales pueden darse en distintos ámbitos de la sociedad y la vida familiar, y porque permite visibilizar las causas estructurales que lo ocasionan.

Desde una visión positiva el conflicto puede convertirse en:

- Oportunidad de crecimiento para las partes en conflicto. Momento en que los desencuentros pueden ser resueltos buscando alternativas novedosas.
- Posibilidad de evaluar nuestro accionar de forma objetiva.

- Mejora de nuestro conocimiento sobre el otro.
- Análisis de nuestras aparentes únicas posibles formas de actuar, pensar y sentir.
- Oportunidad de mostrar que entendemos y respetamos la forma en que los otros actúan, piensan y sienten.
- Posibilidad de clarificar y definir reglas de interacción con los otros.
- Desahogo de sentimientos escondidos de frustración o dolor.
- Medio a través del cual se puede alcanzar compromisos que involucren a todas las partes.
- Renovación de la relación entre las partes en conflicto.
- Mejora de la comunicación.
- Reconocimiento de nuestras deficiencias y búsqueda de cómo mejorarlas.
- Desafío para crecer



Elementos comunes a todos los conflictos:

- Hay claras diferencias entre los planteamientos de las partes.
- Tanto unos como otros perciben y valoran el comportamiento de la otra parte como un obstáculo que les impide lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.
- Las expresiones que utilizan no son neutrales, sino que están cargadas de emociones y sentimientos.

Diferentes definiciones de conflicto:

- Actividades y conductas incompatibles.
- Situaciones de oposición vividas como incompatibles, expresadas entre al menos dos partes interdependientes, y que ponen en marcha habitualmente en ellas reacciones emocionales. (Surdo).

- Una oposición de intereses entre dos o más partes, cuya solución se puede buscar bien mediante medios violentos, bien a través de negociaciones o bien por la apelación a una tercera persona. (Larousse).
- Desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando una persona hace algo que impide que la otra haga lo que necesita o se sienta bien, provocando un choque entre ambas.
- Una situación definida por ciertas relaciones entre grupos, organizaciones o individuos, en las que se persiguen fines contradictorios, se afirman valores inconciliables, se viven relaciones de poder y los protagonistas tienen unas estrategias más o menos definidas. (Touzard).
- Un fenómeno dinámico que surge entre dos o más personas o grupos de personas y en el cual existen percepciones, intereses y posiciones que caracterizan la visión de cada una de las partes, presentándose total o parcialmente de forma divergente y opuesta entre sí. (S. Farré).
- Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente. (Rubin, Pruitt y Hee Kim, tomado de R. Alzate).

Cada una de las definiciones pone el acento en distintas dimensiones del conflicto: la incompatibilidad entre metas, objetivos, actitudes o valores; el componente emocional; los distintos modos de resolver el conflicto, de forma pacífica o violenta; la oposición, contradicción y no conciliación entre los protagonistas y sus intereses, deseos o metas; el papel de las percepciones y de la subjetividad de cada una de las partes; la igualdad y desigualdad de poder y su influencia en la posible resolución del conflicto; y, por último, las distintas estrategias que pueden emplear las partes para su solución.

Intentando atender a todos estos aspectos CEAPA, a través de su manual para el monitor, plantea la siguiente definición:

**Dos o más personas o grupos perciben o tienen posiciones, valores, intereses, aspiraciones, necesidades o deseos contrapuestos. Estas posiciones, valores, intereses, ..., chocan entre sí, no son sólo diferentes. Las emociones y sentimientos juegan un papel importante en el desarrollo del conflicto, dando color a las comunicaciones y conductas de ambas partes.**

Por qué surgen los conflictos:

- **INTERDEPENDENCIA:** necesitamos el apoyo y los recursos de los demás para vivir.
- **DIFERENCIAS INDIVIDUALES:** Como señalan Costa y López, en el itinerario de la vida cada uno de nosotros va escribiendo una biografía diferente, con necesidades, esperanzas y expectativas diversas, con formas de percibir, pensar, sentir y actuar diferentes.
- **LA FORMA DE EXPRESAR LAS DIFERENCIAS, MANCHADAS DE EMOCIÓN:** no suele hacerse de manera tranquila, pausada, razonable. Por el contrario, si los conflictos van siempre teñidos por determinadas emociones y nunca aparecen de manera neutral y aséptica, a la hora de manifestar nuestra postura puede predominar este aspecto emocional, con expresiones dominantes de ira, enfado, miedo, agresividad y otras emociones.

- **ESCASEZ DE RECURSOS:** por definición, los recursos son siempre limitados y no siempre puede darse satisfacción a las expectativas, intereses, objetivos de cada una de las personas, por legítimos que sean.
- **GAFAS DE GRUPO:** sin ser muchas veces conscientes de ello, aceptamos acríticamente las normas, valores, creencias y pautas de conducta de nuestro grupo y desde ella juzgamos a los que son diferentes, rechazándolos o exigiéndoles que se acomoden a nuestros planteamientos.
- **CONFLICTO INTERNO:** Defendemos determinados valores como la generosidad, la solidaridad, la paz, etc., pero luego nuestra conducta no siempre es coherente con dichos valores. De alguna manera, no hay coherencia y buen ensamblaje entre los elementos que componen nuestra biografía. Somos seres contradictorios y el conflicto intrapersonal es uno de los elementos definitorios de nuestra especie.



¿Por qué tantas veces somos incapaces de resolver pacíficamente los conflictos, de transformarlos en algo positivo y constructivo?

- Subestimamos nuestra capacidad para resolverlos, pensamos que no lo vamos a poder hacer.
- Discutimos sobre posiciones inamovibles y no sobre los intereses y necesidades que manifiestan los conflictos.
- Utilizamos estrategias de ganar-perder, buscando únicamente nuestro propio beneficio a costa de la otra parte.
- Discutimos y nos centramos en el pasado, en lo que sucedió, y no miramos hacia adelante, hacia lo que queremos que suceda en el futuro.
- Definimos el problema como una solución anticipada, obviando que son muchas las alternativas posibles para resolver el enfrentamiento.

- Pretendemos saber qué es lo que los demás piensan, creemos adivinar sus verdaderas intenciones, cerrando de esta forma la posibilidad de diálogo y de entendimiento.
- Pensamos que la resolución del problema les corresponde a ellos, ya que nosotros somos los que tenemos la razón y son los otros los que han originado el conflicto. u No aceptamos la legitimidad de la otra parte, como sucede en numerosas ocasiones en los conflictos padres y madres/hijos e hijas o profesorado/alumnado.

#### 1.1.1. El iceberg del conflicto: posiciones, intereses y necesidades

Como reflejo de la complejidad característica de los conflictos, se les ha comparado en numerosas ocasiones con la imagen de un iceberg. En éste, la mayor parte de su volumen permanece oculta, siete de las ocho partes que lo conforman. Sólo una parte es visible, muy pequeña en comparación con el todo. La parte visible del iceberg no es la más importante ni la más peligrosa. Por el contrario, es la parte invisible, la parte que permanece por debajo del agua, la más peligrosa, contra la que puede chocar un barco que carezca de un buen sistema de detección. Y, a la vez, la parte hundida es la que hace posible que aparezca la parte visible por encima del agua, la que garantiza la flotación del iceberg. Por muchas razones, la parte hundida es la más importante, aunque no sea visible.

Algo parecido sucede en los conflictos. También en ellos es posible encontrar una parte visible, que se manifiesta en forma de conductas, comportamientos, acciones. Pero, por debajo de ella, nos encontramos la parte más importante del conflicto porque es la que le sirve de base, la que lo mantiene y le da continuidad, y que, a su vez, puede acoger en su interior actitudes, sentimientos, pensamientos, estereotipos, normas, leyes, estructuras de poder y otros muchos elementos. Es importante conocerlos, ya que son ellos los que hacen que perviva el conflicto. Sólo actuando a ese nivel podremos transformar pacíficamente los conflictos.



En un primer momento, aplicando la imagen del iceberg y profundizando en la parte invisible, podemos ver que en un conflicto podemos encontrarnos tres niveles diferentes, cada uno de ellos situado a mayor nivel de profundidad: son las posiciones, los intereses y las necesidades.

La posición en el conflicto es aquello que pedimos o queremos, La posición es la parte visible del conflicto, aquello que la gente dice que quiere.

La posición de una parte suele ser excluyente con la posición de la otra parte; si una de las partes alcanza su deseo o su objetivo, su posición, significa que la otra parte no lo hace, la pierde. De ahí que, si nos centramos en hablar de posiciones, resulta muy difícil buscar una salida al conflicto.

Sin embargo, si nos sumergimos en el agua, en la parte no visible del iceberg, nos encontramos con un elemento diferente, los intereses. Éstos subyacen a las posiciones, están por debajo de ellas, y expresan aquello que se quiere conseguir de verdad. Para descubrirlos es necesario preguntarse POR QUÉ se defiende una determinada posición, PARA QUÉ se quiere obtener ese objetivo o deseo.

Una característica de los intereses es que pueden ser satisfechos de múltiples formas, que no existe una única forma de atenderlos. Los intereses que subyacen a las posiciones en un conflicto no son necesariamente incompatibles entre sí y son la clave que puede abrir una salida para el conflicto. Si nos centramos en ellos, y no en las posiciones, las posibilidades de encontrar una solución al conflicto se multiplican.

Por debajo de los intereses, a un nivel más profundo del iceberg, se encuentran las necesidades, las aspiraciones vitales más importantes que tiene cualquier persona: sobrevivir, tener alimentación y descanso, tener seguridad, ser aceptado en el grupo, ser valorado y apreciado, poder hacer y poder crear cosas nuevas.

Trabajar las necesidades es muy difícil. Como señala Burton, los conflictos prolongados son sobre necesidades humanas no satisfechas y muy difíciles de resolver. Sin embargo, la resolución y transformación pacífica de los conflictos depende, en última instancia, de la satisfacción de dichas necesidades. Se llega a ellas preguntándose constantemente el POR QUÉ y el PARA QUÉ de los intereses.

### **1.1.2. El triángulo del conflicto**

Jean Paul Lederach plantea tres puntos para comprender cuál es la estructura del conflicto: las personas, el proceso y el problema.

El problema hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas y se concreta en las posiciones/intereses/necesidades que se mantienen en el conflicto. En su análisis puede ser importante describir cuál es el meollo, el núcleo del conflicto, hacer una lista de los puntos concretos que hay que resolver y el análisis de los recursos con que se cuenta para poder resolver las diferencias esenciales.

En cuanto a las personas, hay que ver quiénes están involucrados en el conflicto y cuáles son sus sentimientos y percepciones o, lo que es lo mismo, qué elementos psicológicos están presentes (emociones, autoestima...) y cómo conceptualizan los problemas y las personas.

El proceso hace referencia a cómo se desarrolla el conflicto y cómo las partes tratan de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo se sienten los protagonistas en todo ello. Según Lederach, la forma en que se toman las decisiones suele ser uno de los elementos clave para el desencadenamiento del conflicto. Si una de las partes queda marginada en este proceso, es fácil que desarrolle sentimientos y percepciones de indefensión, de ser tratado injustamente, de resentimiento. Es fácil que la relación entre las partes comience a resentirse y a deteriorarse progresivamente.



Suele compararse el conflicto con una bola de nieve que se echa a rodar. Al principio es pequeña, pero si se echa a rodar ladera abajo, poco a poco va creciendo hasta hacerse incontrolable. Lo mismo sucede con los conflictos. Por lo general, en su inicio son pequeños, se pueden controlar e incluso se pueden revertir. Pero, si les deja a su aire, comienzan a crecer y a desarrollarse y llega un momento en que ya no se les controla y se manifiestan en toda su virulencia. Se habla de tres etapas por las que transcurre el conflicto: inicio, desarrollo y crisis.

A la hora de analizar el proceso del conflicto son tres los elementos que deben tenerse en cuenta: la dinámica del conflicto (cómo empezó, cómo ha ido evolucionando hacia la radicalización, en qué estadio se encuentra, qué acciones han supuesto un refuerzo de la incompatibilidad, etc.), la comunicación (si hay y cómo es, de qué tipo...) y cómo se están tomando las decisiones. De esta forma será posible entender el conflicto a lo largo del tiempo.

#### 1.1.3. Tipos de conflicto

Muchas veces se confunden las causas del conflicto con los tipos de conflicto. Las causas son las

fuerzas que transforman un problema en un conflicto; éstos a la vez se dejan tipificar.

Son muchas las clasificaciones de los conflictos que se han hecho. Puede decirse que cada autor ha propuesto la suya propia y que en cada una de ellas aparece un matiz o pequeña diferencia que explica mejor lo que son los conflictos. Aprender a comprender los conflictos para poder regularlos y transformarlos conlleva considerar algunas de las clasificaciones de mayor interés.

- Por el ámbito donde tienen lugar (J. Galtung): naturaleza, persona, sociedad, mundo, cultura, tiempo. u Por las personas afectadas: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupale internacional.
- Por la evolución del conflicto: iniciándose, en escalada, estancado, en desescalada.

Para los tipos de conflictos que se pueden dar en el desarrollo de la mediación, creemos que la propuesta más importante puede ser la de MOORE:

- **Conflictos de relación:** el eje central del conflicto es la mala relación entre las personas. Suele ser debido a la falta de o a una mala comunicación, a conductas negativas repetidas, a percepciones distorsionadas o estereotipos o a emociones negativas. Puede resultar difícil encontrar la incompatibilidad objetiva entre intereses o necesidades que haya podido dar origen al conflicto.
- **Conflictos de información:** su eje central es la falta de información o la interpretación que se hace de la misma. A las personas les falta información necesaria para tomar decisiones o han distorsionado los datos, dejando fuera una parte importante de los mismos. Si bien muchos de estos conflictos son innecesarios y se pueden transformar aclarando los datos y la información en general, no hay que olvidar que “la información es poder”, y que puede ser una forma de imposición por parte de quien posee dichos datos.
- **Conflictos de intereses:** el eje central suele radicar en elementos materiales y la forma de adquirirlos, así como en la satisfacción de las necesidades. Suele creerse que, para satisfacer las necesidades propias, es necesario que la otra parte deje sin satisfacer las suyas, planteándose exclusivamente desde una perspectiva de ganar-perder. La satisfacción de necesidades puede referirse a cuestiones substanciales e importantes, a cuestiones de procedimiento o cuestiones psicológicas. Para su resolución debe buscarse acuerdo suficiente en las tres dimensiones.
- **Conflictos de estructura:** el eje central está en la desigual distribución de poder y de recursos en una organización. Suelen estar causados por estructuras opresivas de las relaciones humanas, concretados en leyes que regulan las relaciones entre personas en un sentido amplio (poder) o en la distribución de riquezas y de recursos (economía).
- **Conflictos de valores:** su eje central se sitúa en las diferencias que pueden darse entre los sistemas de valores y de creencias que tienen ambas partes y las diferentes personas. Los valores son creencias, ideas que la gente utiliza para dar sentido a su vida y a todo lo que hace. No siempre surge la incompatibilidad entre los sistemas de creencias, sólo cuando una de las partes pretende imponer de forma coactiva un sistema de valores a otros, cuando se pretende que tenga vigencia únicamente un sistema de valores que no admite otro tipo de creencias.

#### 1.1.4. Tres estrategias básicas para la gestión de los conflictos

En una primera aproximación, sencilla pero muy práctica, es posible encontrar tres tipos de estrategias utilizables como alternativa a la situación conflictiva: la estrategia de ganar-perder, la de perder-perder y la de ganar-ganar.

En la estrategia de ganar-perder se busca un resultado final que tiene como consecuencia que una de las partes salga como ganadora, mientras que la otra parte quede como perdedora. Ambas partes consideran que los objetivos, intereses o necesidades de la otra parte son contrarios a los propios y que es imposible lograr ambos a la vez. Por ello, alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder, alguien consigue satisfacer sus necesidades mientras que el otro no lo consigue. Por ello, se busca por todos los medios ganar y quedar por encima, despreocupándose de la situación en que quede la otra parte. Se denomina también una estrategia de “suma cero”, ya que lo que gana una de las partes es a costa y se le resta a la otra, de manera que el resultado final es el mismo que el que había al principio, sin que se haya producido ningún otro valor añadido.

En esta estrategia de ganar-perder predomina la satisfacción de los propios intereses sobre cualquier otra consideración. La otra parte no importa, sólo se tienen en cuenta los propios objetivos, buscando satisfacerlos lo mejor posible. Este planteamiento no se hace de una manera consciente o intencionada. Por el contrario, se ha asimilado esta forma de actuar y se aplica mecánicamente. Se actúa desde la superioridad sobre el otro, desde la imposición, desde el empleo de todos los medios al alcance para conseguir los propios objetivos, sin que preocupe lo que le sucede a la otra parte.

La segunda estrategia posible es la de perder-perder. En ella ninguna de las partes consigue sus objetivos o logra la satisfacción de sus necesidades. Ninguna obtiene realmente lo que quiere pero, por absurdo que pueda parecer, las partes se empeñan en su planteamiento y lo mantienen a pesar de las consecuencias que se derivan del mismo. El refranero popular recoge varios ejemplos de esta estrategia, como que “yo me quedo tuerto si el otro se queda ciego” o “que se fastidie el capitán que ahora no como”. También la máxima moral de “ojo por ojo y diente por diente” lleva a esta estrategia de perder-perder.

La tercera estrategia es la de ganar-ganar. Con ella ambas partes expresan cuáles son sus necesidades y buscan satisfacerlas de la manera más conveniente para ambas y tratan de lograr las metas que son importantes para las dos partes. Se trata de poner en marcha un proceso abierto y continuo hacia los objetivos, sin que exista un único camino o planteamiento predeterminado hacia ellos. Se busca derrotar el problema y no a las personas, a las que se respeta. Para ello, se desarrolla una actitud de apertura hacia los hechos y hacia las distintas alternativas posibles para solucionar el conflicto.

No se plantea el conflicto en términos de ganadores/perdedores, sino en otro modelo basado en la cooperación, la responsabilidad compartida, el apoyo mutuo y la complicidad. Se apoya en las fortalezas que todas las personas tienen para una buena convivencia, reforzando los vínculos interpersonales al buscar de manera conjunta las mejores soluciones para todas las partes. El ejercicio de esta estrategia se basa en cuatro pasos fundamentales:

- Preguntar por lo quiere y necesita la otra parte,
- Explorar cómo se pueden encajar las diferencias,
- Imaginar las opciones posibles para atenderlas y
- Desarrollar una actitud de cooperación y no de competición.



### 1.1.5. Cinco conductas posibles ante los conflictos

Además de las tres estrategias básicas que pueden emplearse en la gestión del conflicto, hay también cinco conductas posibles ante el mismo. Todas ellas tienen ventajas e inconvenientes y es preciso analizarlas a fondo para saber utilizarlas de la mejor manera posible .

En todo conflicto pueden encontrarse dos elementos básicos que conforman las posibles respuestas ante el mismo: los objetivos que busca cada una de las partes y la relación que existe entre dichas partes. De la importancia que se le dé a cada uno de estos elementos dependerá que aparezca una de las cinco conductas posibles ante el conflicto: competición, evitación, acomodación, compromiso y colaboración.

Si para una de las partes los objetivos son muy importantes y la relación apenas lo es, su respuesta ante el conflicto será de **competición**. Importan las metas, no las relaciones, y no preocupa la situación en la que puede quedar la otra parte. Se trata de conseguir los objetivos como sea y, para ello, se recurrirá al empleo de la fuerza, al uso de la autoridad, a la aplicación literal de las normas y leyes, al uso de los recursos disponibles, a lo que sea con tal de conseguir la meta. La competición es la forma en que se concreta la mayoría de las veces la estrategia de ganar-PERDER, y tiene todos sus inconvenientes y posibles virtudes.

En efecto, con esta acción siempre aparecen vencedores y vencidos, quienes consiguen sus objetivos y quienes no lo consiguen, reforzándose el conflicto y acumulándose su potencial negativo. No hay lugar para la creatividad y la exploración de nuevas alternativas, sólo lo hay para la forma que garantiza que se pueden conseguir los objetivos. A medio plazo puede producir una gran frustración en la parte que no ha ganado y, en demasiadas ocasiones, origina una respuesta también competitiva, de revancha, violenta.

#### CUÁNDO ES ÚTIL:

- Presenciando una situación de violencia física o abuso de poder sobre alguien que no tiene recursos para defenderse.
- Cuando hay una situación de peligro o de emergencia.
- Tema importante pero muy impopular (una subida de impuestos).
- Ante personas muy competitivas que abusan de su poder.
- Cuando el objetivo es ganar a toda costa.

Una segunda conducta, opuesta a la anterior, tiene lugar cuando los objetivos son poco importantes y la relación se considera fundamental. La conducta resultante es la de **acomodación**. No importan las metas, importan las relaciones y, por ello, se intentan satisfacer los intereses de la otra parte aún teniendo que renunciar a los propios. Se trata de una conducta que mantiene la armonía y el buen clima de relación. Pero, a medio plazo, la conducta repetida de acomodarse y ceder ante la otra parte puede tener efectos muy negativos, ya que la parte puede llegar a hartarse de renunciar permanentemente a sus pretensiones. Tampoco se favorece la creatividad o la búsqueda de alternativas, planteando un comportamiento muy próximo al denominado “perder-ganar”.

#### CUÁNDO ES ÚTIL

Hay situaciones en las que este tipo de respuesta puede ser necesaria. Si lo que se busca es mantener y reforzar la armonía dentro del grupo, si el tema no es demasiado importante para una de las partes y sí lo es para la otra; o si la otra parte es más poderosa y no tenemos recursos para poder responder adecuadamente, o si caemos en la cuenta que estábamos equivocados, etc., son situaciones que justifican esta conducta de acomodación. También puede ser útil como paso previo si queremos que la otra parte nos escuche.

Una tercera situación en la que ni los objetivos sean importantes para nosotros ni tampoco lo sea la relación con la otra parte. La conducta más adecuada en estas condiciones es la de evitación. No importan las metas ni las relaciones, tampoco se quiere el enfrentamiento. Lo mejor entonces es evitar el conflicto, no entrar en el mismo aunque haya provocaciones, “pasar” del enfrentamiento. El asunto es trivial, hay otras preocupaciones más importantes y no merece la pena dedicar ni las más mínima energía a este tema. Una discusión de tráfico puede ser un buen ejemplo de este tipo de situaciones.

Hay ocasiones en las que eludir o evitar el conflicto puede tener consecuencias negativas. Puede ser interpretado por la otra parte como una actitud de prepotencia y de desconsideración hacia ella, al negarse siquiera a entrar en el diálogo sobre lo sucedido, pudiendo transmitir la sensación de que no importan las necesidades y peticiones de la otra parte. También, si se mantiene durante mucho tiempo la situación, puede llegarse a un punto en el que, hartos de evitar y de no responder a las provocaciones, se dé una respuesta incontrolada y violenta. Sin embargo, resultan evidentes las ventajas de esta conducta ante determinadas situaciones, especialmente cuando se necesite tiempo para estar más calmados, sea necesaria una mayor información o sea muy difícil poder satisfacer los intereses propios. Es mejor, entonces, evitar la situación, posponerla, no entrar en la misma.

**Colaboración:** En ella las metas y las relaciones se consideran muy importantes y se busca una solución creativa en la que todos ganen, elaborada desde la participación de las dos partes. Se parte de una idea nueva, la compatibilidad entre la consecución de las metas y el reforzamiento de la relación y se superan planteamientos limitados que consideran que todos deben renunciar a algo porque los recursos existentes no dan para más. Por el contrario, es posible encontrar una solución satisfactoria para todos y todas y a eso se dedican los principales esfuerzos.

Hay situaciones en las que es necesaria una solución integradora en la que ambas partes ganen, en las que haya que intentar incorporar al consenso los intereses de todos, haya que aunar distintas perspectivas y tener en cuenta dimensiones emocionales presentes en el conflicto. Esto sólo puede hacerse desde esta actitud de **colaboración y cooperación**. Es cierto que esta alternativa suele consumir mucho más tiempo que las otras, pero los resultados a los que llega merecen la pena y justifican sobradamente el esfuerzo realizado.



#### 1.2. Técnicas de resolución de conflictos

##### 1.2.1. Cómo gestionar el conflicto

Tomar conciencia de nuestras pautas habituales de respuesta ante los conflictos, valorando su eficacia y aptitud para la construcción de la paz.

Identificar en la práctica las tres estrategias generales que se pueden utilizar ante los conflictos, descubriendo los elementos que la conforman y ejercitándolas para su aplicación a la vida diaria.

Comprender las cinco respuestas posibles ante los conflictos, señalando en que situaciones son aptas y que efectos negativos pueden tener cuando se usan en contextos inadecuados.

Aprender un método sencillo para la transformación pacífica de los conflictos, ejercitándolos para el tratamiento de situaciones conflictivas de una manera práctica, de manera que se transformen en formas habituales de respuesta.

##### Mediación

La “prevención”: J. Burton fue el primero en utilizar este neologismo, contraponiéndolo a prevención. Normalmente se habla de “hacer prevención de los conflictos”, obviando que los conflictos son algo natural en la relación social, que son inevitables y que pueden tener una dimensión positiva en relación con la convivencia si se tratan de manera adecuada. Se hace prevención de algo que se considera nocivo para las personas, como determinadas enfermedades o catástrofes previsibles. Se actúa entonces adelantándose a que tengan lugar estos fenómenos negativos, adoptando cuantas medidas sean necesarias para ello.

¿Tiene sentido hacer prevención de los conflictos? Por las razones expuestas, se puede decir que no. Sólo hay que hacer prevención sobre los conflictos negativos, sobre aquellos cuyas consecuencias pueden ser nefastas para la convivencia; por ejemplo, hay que hacer prevención de las guerras y de otras actuaciones basadas directamente en la violencia, cuyas consecuencias siempre son más negativas que positivas. Pero respecto de la mayoría de los conflictos es necesario plantearse otro tipo de acción, la “prevención”, acciones de intervención que tienen lugar antes de la crisis y que llevan a una mejor comprensión y contextualización del conflicto, a un mayor conocimiento de la estructura del mismo y de sus causas subyacentes, a la creación de una serie de condiciones que favorezcan la cooperación y eviten la aparición de las crisis que hacen muy difícil el tratamiento de los conflictos. Se ha comparado la prevención con un depósito bancario. Aun teniendo cubiertas ampliamente las necesidades diarias, puede llegar un momento en el que, debido a algo inesperado, se necesite disponer de una elevada cantidad de dinero. Si se han ido introduciendo periódicamente pequeñas cantidades en la cuenta de ahorro, será posible disponer de lo que se necesita. Por el contrario, si no se ha hecho ningún tipo de ingresos, nos encontraremos incapacitados para hacer frente a la situación al carecer de los recursos necesarios.

La provención es como una forma de ingreso periódico y constante, que nos permite actuar antes de la crisis, dando respuesta adecuada a los conflictos. Supone desarrollar una serie de habilidades y estrategias para afrontar adecuadamente los conflictos, habilidades que van escalonándose y apoyándose unas a otras, con distintas exigencias para los formadores y formadoras y para los alumnos y alumnas. En concreto: u Crear grupo en un ambiente de aprecio y de confianza, de manera que nadie quede excluido. u Favorecer la comunicación y la toma de decisiones por consenso. u Trabajar la cooperación, como estrategia básica de resolución de conflictos y de refuerzo de la convivencia. u Establecer con carácter previo mecanismos de resolución de conflictos.

Resolver: Un método sencillo para la transformación pacífica de los conflictos: RESOLVER. Tratando de hacer operativas las reflexiones anteriores, se propone un método sencillo, un itinerario que puede facilitar la salida de los conflictos de manera eficaz y justa, cubriendo los objetivos propios y, a la vez, respetando los derechos de todas las partes. Como acrónimo del método, la palabra resolver recoge los distintos pasos que hay que recorrer y que se sintetizan en el siguiente cuadro:

### Las 6 etapas del itinerario para la gestión de los conflictos

R	Etapa 1	Recapacitar y preparar	<b>Aceptamos que tenemos un conflicto, aclaramos nuestros objetivos, preparamos el terreno, eliminamos obstáculos...</b>
E	Etapa 2	Expresar	<b>Decimos cómo lo vemos cada uno, lo definimos y sintetizamos. Llegamos a un acuerdo sobre la naturaleza del conflicto.</b>
SOL	Etapa 3	Soluciones alternativas	<b>Indagamos y averiguamos con curiosidad qué alternativas tenemos para resolver el conflicto.</b>
V	Etapa 4	Valorar las alternativas propuestas	<b>Valoramos las ventajas e inconvenientes de las alternativas.</b>
E	Etapa 5	Experimentar	<b>Hacemos un plan de acción para llevar a la práctica las alternativas que nos han parecido viables.</b>
R	Etapa 6	Revisar	<b>Evaluamos cómo nos va con las soluciones dadas.</b>

La primera etapa, Recapacitar y preparar, es fundamental para abordar adecuadamente la situación conflictiva. Consiste en preparar el terreno, ponernos a nosotros mismos en la disposición adecuada para abordarla y remover aquellos obstáculos que pueden impedir una adecuada salida a esta situación. El primer paso implica aceptar que tenemos un conflicto y que éste nos afecta. Ser conscientes de la existencia de un conflicto implica reconocer y aceptar que nuestras percepciones y emociones son subjetivas y que, por tanto, son sólo una forma de ver la situación. También en esta etapa de preparación es necesario situar el conflicto en el lugar que le corresponde, dándole la importancia que tiene, sin exagerarla. Es preciso revisar nuestra propia actitud, nuestro deseo, real y no sólo ficticio, de

resolver el conflicto, así como los objetivos que vamos buscando. Hay que preparar el terreno viendo en qué momento es mejor abordarlo y, sobre todo, cuál es el lugar idóneo, para evitar incrementar desde el inicio el conflicto.

La segunda etapa, Expresar, trata de llegar a una definición conjunta del conflicto, algo fundamental para poder avanzar en su transformación. Se trata básicamente de conocer cómo ve la otra parte el conflicto de manera que se sienta escuchado y entendido. Y, a la vez, que la otra parte nos escuche e intente comprender nuestra propia visión del conflicto, de manera que sea posible establecer una definición común y próxima del mismo, aceptada por las dos partes

Es fundamental llegar a una definición conjunta del conflicto que sea aceptada por ambas partes. Eso permitirá poder seguir avanzando y centrarse en lo que pueden ser las vías de solución del mismo. De lo contrario, se corre el riesgo de seguir dándole vueltas a lo mismo, sin poder avanzar hacia adelante.

La tercera etapa es la de buscar soluciones alternativas. Si ya se tiene una definición compartida del conflicto, es posible plantearse posibles salidas al mismo. Se trata de plantearse las alternativas que existen, qué es lo que se puede hacer para detener la escalada del conflicto y empezar a buscar soluciones a los problemas planteados. Para desarrollar eficazmente esta etapa, hay que ser conscientes, en primer lugar, de dos riesgos frecuentes que impedirían cubrir los objetivos de la etapa: la alternativa única y el juicio prematuro.

El resto de fases propuestas en el método, valorar las alternativas y elegir la mejor (4ª fase), experimentar y llevarla a la práctica (5ª fase) y revisar cómo funciona (6ª fase) son etapas más conocidas que no necesitan grandes explicaciones. Se pueden evaluar las alternativas teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes, sus consecuencias, los recursos necesarios, etc., eligiendo la que se considere más adecuada. Muchas de las actitudes señaladas para las etapas anteriores siguen siendo de gran utilidad para esta fase. Es necesario concretar lo más posible las responsabilidades que corresponden a cada uno en la fase de experimentación y revisar de manera continua su desarrollo, modificando aquello que no funciona y reforzando los aspectos más importantes y eficaces de la alternativa elegida.

### 1.3. La negociación

El objetivo del mediador o del experto negociador será alcanzar el mejor acuerdo posible y, por tanto, que la negociación sea eficaz. Definiríamos una Negociación Eficaz como aquella en la que los negociadores son capaces de alcanzar el AIRE, esto es, Acuerdos Inteligentes, Relacionales y Eficientes.

- **Inteligente:** Permite a todas las partes implicadas en la negociación mejorar sus posiciones iniciales, aunque para alcanzarlo tengan que hacer concesiones.
- **Relacional:** El acuerdo alcanzado debería permitir mantener una relación satisfactoria a medio/largo plazo con la otra parte. Es posible que en situaciones particulares de conflicto no sea un interés mantener una relación a largo plazo, sin embargo actuar como si así fuera facilitará alcanzar acuerdos y evitará posiciones extremadamente radicales.
- **Eficiente:** Los acuerdos deberían alcanzarse con la mínima inversión de tiempo, coste y desgaste personal. Requisitos para poder negociar.

Solamente es posible alcanzar un acuerdo como solución a una situación de conflicto si se cumplen los siguientes requisitos:

- **Reconocimiento de la necesidad mutua.** Ambas partes deben percibir que se necesitan mutuamente para poder alcanzar sus intereses particulares. En el momento que alguna sienta que no necesita de la otra, la negociación se romperá. Por lo tanto, es conveniente que dejemos patente a la otra parte en qué medida podemos ayudarle en la consecución de sus intereses de modo que se mantenga una actitud de colaboración.
- **Similar poder de negociación entre las partes.** Si una de las partes implicadas en el conflicto tiene el poder absoluto de la situación y la otra ninguno, o existe un desequilibrio desproporcionado es fácil que la parte más poderosa tienda a intentar imponer sus posturas dificultando el acuerdo. Por esta razón, debe intentarse equilibrar, de forma que en muchas ocasiones las negociaciones se convierten en un auténtico juego de poder.
- **Voluntad de negociar.** En términos generales, podríamos decir que dos no negocian si uno no quiere. Por lo tanto, habrá que persuadir a las partes implicadas que la mejor solución posible a la situación de conflicto es alcanzar un acuerdo en el que todas las partes puedan satisfacer sus intereses, pues de lo contrario todos pueden salir perdiendo.
- **Existencia de intereses compatibles.** Por último, aunque no menos importante, es fundamental que los intereses de ambas partes sean compatibles, porque si no es así será difícil llegar a un acuerdo. En ocasiones es necesario redefinir los intereses, trascendiendo las diferentes posiciones de cada una de las partes, de modo que explícitamente las partes sean conscientes de que la ganancia de uno no tiene por qué implicar pérdida en el otro.

#### 1.3.1. Obstáculos a la negociación

No siempre es fácil alcanzar un buen acuerdo, y en la mayoría de las ocasiones las negociaciones se rompen dando como resultado un enquistamiento de los conflictos, cuando no un agravamiento de la situación con consecuencias imprevisibles. Los principales obstáculos son:

- Mantener percepciones interpersonales erróneas.
- No mantener abiertos los canales de comunicación y de información en relación con la situación de conflicto.
- Discutir sobre posiciones inamovibles, en lugar de hacerlo sobre necesidades e intereses.
- Discutir sobre el pasado.
- Tendencia a definir el conflicto en términos de una única solución, con lo cual la discusión se polariza en torno a esta situación y no se consideran otras.
- Tendencia a culpar a la otra parte del conflicto.
- Tendencia a etiquetar.
- Subestimar nuestra capacidad para negociar y resolver conflictos.
- Negar a la otra parte su derecho a cambiar.
- Falta de recursos o mala utilización de los recursos que tenemos para resolver el conflicto.

#### 1.3.2. Variables que intervienen en los procesos de negociación

¿Qué deberíamos tener en cuenta para que los conflictos concluyan con un buen acuerdo? Como en otras actividades, el negociador debe estar bien preparado antes de enfrentarnos al acto de negociación en sí (Fisher y Ertel, 1995). Por ello, el negociador experto debería considerar varios aspectos para preparar la futura negociación, de acuerdo con los siguientes cinco pasos:

- 1. Identificación de Intereses y Recursos.
- 2. Determinación de Posiciones
- 3. Análisis de Poder
- 4. Selección del Enfoque Negociador
- 5. Identificación de Posiciones Iniciales. Forma que en muchas ocasiones las negociaciones se convierten en un auténtico juego de poder.

## 2. Habilidades sociales

Las habilidades sociales se pueden definir como un conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que nos permiten relacionarnos con otras personas de forma adecuada, siendo capaces de expresar nuestros sentimientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes contextos o situaciones, sin experimentar tensión, ansiedad u otras emociones negativas (Dra. Esperanza Dongil Collado Dr. Antonio Cano Vindel Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS)).



### 2.1. Asertividad, empatía, autoestima, escucha activa y estilos de comportamiento

Siguiendo la Guía de mediación de Accem nos encontramos con las siguientes definiciones:

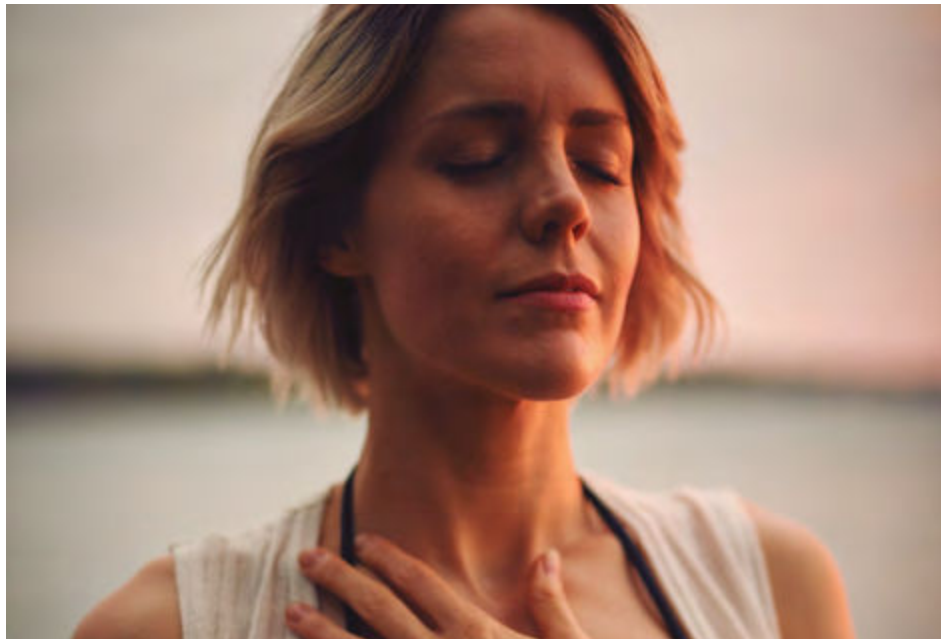
#### 2.1.1 La asertividad

Es una característica de la personalidad promotora de autoestima, y contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales facilitadoras de crecimiento personal y satisfacción emocional en la persona. La asertividad implica la capacidad de expresar de manera libre y espontánea, sin temores infundados ni ansiedades innecesarias, nuestros pensamientos y sentimientos y actuar de manera consecuente con estos, pero con el debido respeto por los sentimientos y pensamientos de las demás personas. Ser asertivo se resume en la capacidad de defender nuestros derechos y mantener el debido respeto por los derechos ajenos. La autoestima es el pilar fundamental de la asertividad.

#### 2.1.2. La autoestima

Es la valoración que tenemos de nuestra persona, el valor que nos asignamos; el cómo nos aceptamos, la satisfacción personal que tenemos de ser como somos, de lo que hacemos, pensamos y sentimos. El respeto que tengamos por nuestra propia persona influirá sobre el que tengamos también por las demás. Nuestra asertividad es la medida de nuestra autoestima. Con una autoestima adecuada nos valoraremos y respetaremos positivamente, pero si nuestra autoestima es baja tendremos dificultades para expresarnos asertivamente y nos comportaremos de manera agresiva o pasiva y seremos duras, demasiado exigentes y con poca capacidad para la oportunidad de cambio, o por el contrario seremos personas laxas, acomodaticias y poco comprometidas tanto consigo mismas como para las demás personas.

La autoestima nos capacita para ser personas asertivas y nos da la fortaleza psicológica necesaria para arriesgarse y luchar, de manera legítima, por alcanzar objetivos y enfrentar obstáculos que se oponen a ello. Siendo asertivas y con buena autoestima estaremos capacitadas para reconocer los logros, para expresar adecuadamente nuestros pensamientos y sentimientos, y seremos por tanto personas humildes que saben que toda relación con las demás personas es un intercambio.



La falta de autoestima sin embargo nos hace sentirnos inseguras, por tanto podemos manifestarnos frente a las demás personas de manera dependiente o competitiva, viendo a las personas como rivales ante las que someterse o a las que someter. Y en esa situación nunca se puede dar una comunicación mediadora. Para alcanzar una adecuada autoestima es necesario trabajar el sentimiento de identidad personal, el sentido de pertenencia y el sentimiento de autoeficacia.

Estimular el sentimiento de identidad personal implica profundizar en el conocimiento de sí mismo, conocer más acerca de la persona que somos, aceptarnos como seres únicos e irrepetibles que

somos y aprender a reconocer y valorar positivamente nuestras cualidades personales positivas y también a trabajar en la superación de nuestros puntos débiles.

Nuestro sentido de seguridad se refuerza cuando nos sentimos pertenecientes a determinado grupo: familia, trabajo, etc. Esta identidad con el grupo se construye y refuerza a partir del sentimiento de ser queridos y estimados por éste, de ser importantes para sus integrantes, el sentido de pertenencia eleva nuestra autoestima. El sentirnos capaces de emprender exitosamente determinadas actividades, de alcanzar determinados logros, o de desempeñarnos de manera eficaz ante determinadas situaciones o circunstancias, refuerza nuestra autoestima y nuestra asertividad.

Pensamientos positivos y visión optimista de nuestras posibilidades de afrontamiento, estimulan nuestro sentimiento de eficacia. La persona asertiva prescinde de tendencias aprendidas, tales como: la búsqueda desmedida de aprobación y apoyo por parte de las demás, la preocupación excesiva de las opiniones ajenas sin importar de dónde provienen y la tendencia a la justificación innecesaria o a ponerse muy frecuentemente a la defensiva. Para incrementar y perfeccionar nuestro comportamiento asertivo, tenemos que identificar lo que queremos y expresar lo que sentimos y necesitamos, luchar por alcanzar nuestros objetivos sin temor a equivocarnos, y en caso de que eso suceda, estar dispuestas a aprender de nuestros errores, vivir con responsabilidad y, sobre todo, aceptarse a sí mismo/a. Si somos asertivos y mostramos autoestima, estaremos en buenas condiciones para ser personas mediadoras con las personas que lo requieran ya que nos permitirá comunicarnos con las personas con seguridad personal y potenciar lo mismo en las otras personas.

### **2.1.3. La escucha activa**

No es lo mismo oír que escuchar. Escuchar es un acto consciente, voluntario y libre. Hay que querer escuchar. Oír es percibir los sonidos. Escuchar a alguien, es acogerle con todo lo que es y tal como se expresa. “El hablante siembra, el buen oyente cosecha” (Proverbio chino) “La naturaleza nos ha dotado de dos oídos y una lengua” (Zenón).

Escuchar implica hacerse cercana y vulnerable a la persona que nos habla y a los problemas que le preocupan. Escuchar no es esperar a que el otro termine de hablar. Tampoco es sólo cuestión de “buena voluntad”. Escuchar es una destreza compleja y, para dominarla, hay que dedicarle tiempo y entrenarse. Exige una disposición o actitud personal por parte de quién escucha, de sintonizar con lo más personal e íntimo de la persona que se comunica.

La escucha es una actividad que requiere toda la atención de la persona que la ejerce. Leer mientras nos hablan, mirar repetidamente el reloj, desviar con frecuencia la vista hacia otra parte o mostrar un gesto ausente..., son indicios de falta de atención y de interés que bloquean la comunicación y denotan pasividad en la escucha. La persona que se siente escuchada experimenta alivio y agradecimiento y crece en autoestima, en seguridad y en autonomía. Para expresar que se escucha, se suelen enviar “señales” que lo confirman, tales como:

- **Verbales:** mensajes cortos y ocasionales durante la conversación (sí, comprendo, ya...), preguntas oportunas, reformulación de lo que nos va contando, retroalimentación, etc.

- **No verbales:** asentimientos de cabeza, mirada abierta, gestos..., que animan a la persona que habla a continuar la conversación porque se siente escuchada y comprendida.

Cuando escuchamos solemos tener una actitud determinada hacia la otra persona y hacia lo que esa persona nos dice. Esta actitud determinará nuestra respuesta.

Aspectos a tener en cuenta para la escucha activa:

- No prejuzgar ni juzgar a la persona
- Aceptarla incondicionalmente.
- Respetarla.
- Escucharla empáticamente.
- Dejarla que se exprese a su ritmo y hasta el final.
- Responder a lo que nos comunica.

Consecuencias de la escucha activa:

- Permite a la otra persona expresar lo que siente
- Favorece la aceptación de sentimientos perturbadores.
- Mejora las relaciones.
- Invita a la confianza.
- Suscita confianza.
- Libera la ansiedad y la angustia de la persona.

#### Tipos de escucha:

Podemos distinguir varios tipos de escucha: valorativa, interpretativa, exploratoria o investigadora, consoladora, de identificación, empática. Sólo esta última nos permitirá ejercer una buena mediación.

- **Escucha Valorativa:** La actitud valorativa suele aportar respuestas en las que se hace referencia a los valores, al deber, Generalmente, cuando se tiene una actitud valorativa, se responde dando consejos, incluso órdenes, se amonesta, se culpabiliza, se recuerda al otro lo que moralmente está obligado a hacer. El inconveniente de este tipo de respuesta es que impone los valores y criterios de quien responde y no tiene en cuenta a la persona que habla. Son respuestas que crean dependencia y no permiten a la persona tomar sus propias decisiones

• **Escucha Interpretativa:** Es aquella que trata de desvelar al otro los motivos inconscientes o semi-inconscientes de su conducta. La respuesta interpretativa, en el mejor de los casos, puede aclarar algo de lo que pasa, pero es una aclaración teórica, no sentida, y en muchos casos no pedida por la persona interlocutora. Es una especie de disección que deja al descubierto los motivos de la conducta sin el consentimiento de la persona interesada, una violación de la intimidad. Además la interpretación es muy discutible porque la hace alguien desde fuera, en base a su propia experiencia, a sus propios criterios, no desde la vivencia de la persona a la que se está escuchando. Escucha Exploratoria o investigadora: La actitud exploratoria la adoptamos cuando necesitamos más datos para hacernos una idea precisa de lo que le pasa a la otra persona. Esta es una actitud neutra, si no forzamos ni acosamos a preguntas. Pero puede llegar a ser percibida como una invasión de la propia intimidad si es excesiva, “curiosa”, tanto por el número de preguntas como por la privacidad de las mismas.

• **Escucha Consoladora:** La actitud consoladora produce respuestas tranquilizadoras, que tratan de reducir la angustia o el sufrimiento de la otra persona, generalmente quitándole importancia al asunto. De hecho no entra en el problema ni lo afronta. Simplemente consuela. En el caso de la acción mediadora, la escucha consoladora nunca llevará a que la persona a la que estamos escuchando encuentre una solución para su conflicto. Escucha de Identificación: Cuando nos identificamos con otra persona no le ofrecemos soluciones, simplemente “la acompañamos en el sentimiento”. De todas maneras es una presencia cálida, cercana y de momento alivia la situación. Pero no entra en la problemática de fondo.

• **Escucha Empática:** La actitud empática trata de captar los sentimientos que hay detrás de las palabras sin interpretar. No valora ni juzga. No aconseja ni consuela. No produce una disminución de la angustia en el momento, pero da la oportunidad a la otra persona de ponerse en las mejores condiciones de analizar su situación y de tomar postura. La escucha empática favorece que la persona opte por la solución más adecuada, libre y responsablemente. Esta es la forma esencial de escucha para ejercer la mediación, por eso nos pararemos en ella en el siguiente apartado.



#### 2.1.4. La empatía

La persona mediadora ha de ser empática. La empatía es la capacidad de entrar, afectiva y emotivamente, en la realidad de otra persona, entender sus necesidades y expectativas, comprender su situación tal como la vive.

Ser agente mediador/a es saber ponerse en el lugar de la otra persona. Ser capaz de meterse en “su pellejo”, captar sus sentimientos, sintonizar con ella y confiar en su capacidad de salir adelante por sus propios medios.

Ser empática significa respetar la libertad de la persona, no juzgarla, aceptarla como es y cómo quiere llegar a ser y acompañarla en su proceso, pero sin decidir por ella. Para adquirir una actitud empática y estar en condiciones de ponerse en el lugar del otro nos ayuda:

- La autenticidad, es decir, ser sinceras con nosotras mismas, ser coherentes, ser congruentes.
- Conocer nuestros sentimientos y pensamientos y hablar y actuar en consecuencia, sin fingimientos, haciendo un papel que no es el nuestro o interpretando unas experiencias de vida que no conocemos... por ejemplo, si yo nunca he venido de otro país agarrada debajo de un camión, ante alguien que me está contando esa experiencia no le puedo decir, “sí, ya entiendo lo que viviste”, con esta afirmación es casi seguro que la otra persona parará de contarnos lo que quería o pensará que no la estamos entendiendo en absoluto... La intervención que hará una persona empática no será apropiarse de la experiencia de la otra persona, sino que intervendrá de manera que ayude a la persona a abrir el cauce para expresar lo que tal experiencia supuso en su vida, y le permita seguir narrando libremente... Si simplemente reconozco ante ella que “yo nunca viví esa experiencia”, le estaré dando un protagonismo en su historia que le ayudará a llegar a expresar sus emociones y probablemente acabará realizándose su autoestima.
- La aceptación incondicional de la otra persona. Aceptarla como es, aquí y ahora, no más adelante, cuando cambie, cuando sea más razonable, cuando se le pase...Y aceptarla en su totalidad: su aspecto, sus gestos, su forma de hablar, su manera de enfocar la vida, su inteligencia, sus rarezas, sus actitudes, su conducta...Y cuando la persona se siente aceptada así, se expresará libremente, con confianza y ella misma sabrá proyectarse más allá de lo que es o ha alcanzado o vivido hasta ahora. Cuando aceptamos a una persona tal como es en este momento, le estamos transmitiendo la posibilidad de proceso y de cambio. “Hasta ahora fue así... pero puedo ser mucho más, puedo conseguir mucho más, puedo alcanzar más...”
- Esfuerzarse por captar el mundo interior de la otra persona, sus sentimientos, sus posibilidades y sus limitaciones.
- Ver más allá del presente, trascender a la persona más allá de sí misma, como infinita capacidad aún no descubierta, como infinita posibilidad de sí misma, como misterio. Ya que cada persona es más y puede alcanzar más que lo que sabe, espera o cree de sí misma. Si dentro de la comunicación mediadora, la persona agente es auténtica, acepta a la otra persona tal como es y se esfuerza por captar el mundo interior que la persona tiene, entonces se estará produciendo una escucha empática, generadora de libertad, de dignidad y capacitadora para que la persona encuentre soluciones creativas.

### 2.1.5. Estilos de comportamiento

El estudio de la conducta humana es increíblemente complejo, pues en nuestra forma de actuar, pensar y comportarnos intervienen muchos factores distintos, desde la genética hasta la psicología, pasando por la influencia de la sociedad, el nivel de estudios, la familia, los amigos, etc.

Por lo tanto, si ya de por sí es difícil realizar clasificaciones sobre aspectos de la biología y la psicología, intentar catalogar los distintos comportamientos humanos en grupos, teniendo en cuenta la infinidad de matices que hay en nuestra manera de actuar, es mucho más complicado.

De todos modos, sí que hay algunas maneras de clasificar las conductas humanas en distintos tipos dependiendo de sus características, es decir, en función de las acciones que realizamos, las causas que nos llevan ser como somos, los motivos que nos empujan a comportarnos de una manera determinada, etc.



### ¿Cuáles son las principales conductas que seguimos las personas?

Cada uno de nosotros tiene una forma de ser única. Por ello, aunque haya una lista de los comportamientos más comunes, eso no significa que nos pertenezca uno solo. En algunos ámbitos de nuestra vida o bajo unas condiciones, compañías, situaciones o circunstancias concretas, podemos adoptar comportamientos distintos.

Nuestra forma de ser es, en realidad, una combinación de varios de estos comportamientos, los cuales se clasifican en función de la forma de actuar ante unas situaciones, de lo que nos lleva a comportarnos de ese modo, de las motivaciones, de la forma de expresarnos, de lo que pasa por nuestra mente en un contexto determinado, etc.

#### 1. Comportamiento agresivo

El comportamiento agresivo es aquel en el que una persona se mueve por impulsos, sin pensar en las consecuencias y generalmente poniendo en peligro algún aspecto de su vida o de la de los que le rodean. Es propia de personas con autoestima baja, especialmente sensibles a las críticas, tercas y que tienden a poner su opinión por encima de la de los demás a cualquier precio, generalmente sin argumentos válidos, usando [falacias](#) y traduciéndose a veces con violencia, aunque no siempre tiene por qué llegar al nivel físico.

#### 2. Comportamiento pasivo

Al contrario del agresivo, el comportamiento pasivo es aquel en el que una persona evita a toda costa los conflictos, aunque a veces eso signifique renunciar a sus derechos, libertades, opiniones y dignidad. Del mismo modo, los problemas de autoestima suelen estar tras este tipo de conductas.

#### 3. Comportamiento asertivo

El comportamiento asertivo consiste en llegar a un equilibrio perfecto entre el agresivo y el asertivo, haciéndose valer pero sin adoptar una postura excesivamente dominante. Una conducta asertiva es aquella en la que se defienden unas ideas y los derechos individuales sin tener que atacar verbal ni físicamente a los demás. Las personas con más autocontrol y habilidades comunicativas son las que adoptan este tipo de comportamiento en cualquier ámbito de la vida.



#### **4. Comportamiento innato**

El comportamiento innato incluye todas aquellas acciones que realizamos de forma instintiva, es decir, que están codificadas en nuestros genes. Comer cuando se tiene hambre, dormir cuando se tiene sueño, beber agua e incluso mamar cuando se es un bebé son conductas innatas.

#### **5. Comportamiento aprendido**

A diferencia del innato, el comportamiento aprendido ya no es aquel en el que estamos en manos de la propia biología. Son todas aquellas acciones que llevamos a cabo de forma más o menos libre y que sí que nos hacen diferenciarnos de los demás. La práctica totalidad de las conductas que seguimos son de este tipo.

#### **6. Comportamiento ético**

El comportamiento ético son todas aquellas acciones que una persona realiza siguiendo sus principios éticos. Esto no quiere decir que esté necesariamente obrando bien, sino que no traiciona sus ideologías ni formas de pensar, es decir, que se mantiene fiel a su manera de ser.

#### **7. Comportamiento social**

El comportamiento social incluye todas las acciones que las personas realizamos con el fin de mejorar la convivencia con los otros humanos, respetando así las normas establecidas. Cuando actuamos en beneficio de la armonía y estabilidad de la sociedad, estamos teniendo un comportamiento social. No poner la música fuerte a altas horas de la noche es un ejemplo de esto.

#### **8. Comportamiento moral**

El comportamiento moral se distingue del ético en el sentido que este no depende del punto de vista de la persona, sino que hay una serie de “leyes” que debemos respetar si formamos parte de una comunidad. Por ejemplo, si vemos que alguien se desmaya por la calle, “debemos” acudir en su ayuda. No estaremos cometiendo un delito de no hacerlo, pero sí que estaremos atentando contra la moral. Pero si lo ayudamos, estamos teniendo una conducta moral.

#### **9. Comportamiento adaptativo**

El comportamiento adaptativo incluye todas aquellas acciones con el fin de adaptarnos y de prosperar adecuadamente en un ambiente, ya sea al empezar en un nuevo empleo, al mudarse a una nueva ciudad, convivir por primera vez con una pareja, cambiarse de instituto...

#### 10. Comportamiento condicionado

El comportamiento condicionado incluye todas aquellas decisiones que tomamos en base a experiencias pasadas, las cuales determinan qué acciones realizamos. Después de ver el desenlace, quizás a partir de ese momento empezamos a actuar de manera distinta, no porque sea mejor ni peor, simplemente porque vemos que la primera acción tuvo consecuencias negativas (dejaremos de hacerlo), aunque también puede tener de positivas (seguiremos haciéndolo).

#### 11. Comportamiento operante

El comportamiento operante es aquel en el que se realizan unas acciones con la única motivación de saber que hacerlo le otorgará a la persona unos beneficios. Obrar por el bien individual es este tipo de conducta, aunque no siempre va ligado a atender contra los derechos de los demás. De hecho, cuando un niño come verdura porque sabe que así tendrá el postre que quiere, está siguiendo un comportamiento operante.

#### 12. Comportamiento disruptivo

El comportamiento disruptivo, especialmente común en niños y jóvenes, son todas las acciones que se realizan con el objetivo de llamar la atención o de librarse de alguna obligación. Aunque son propias de la infancia, hay que vigilarlas, pues este comportamiento disruptivo, en caso de que los padres no lo detengan, puede derivar en agresiones verbales y físicas a los demás e incluso, entrados ya en la adolescencia, autolesiones.

- Pol Bertran Prieto

#### Referencias bibliográficas:

- Valencia, E. (2010) "Conducta humana y bienestar social". American Andragogy University.
- Sarabia Arce, S.V. (2001) "La enseñanza de la ética y la conducta humana". Revista Médica Herediana.
- Freixa i Baqué, E. (2003) "¿Qué es conducta?". Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud.
- Auger, R., Curtis, V. (2008) "Kinds of behaviour". Biology and Philosophy.

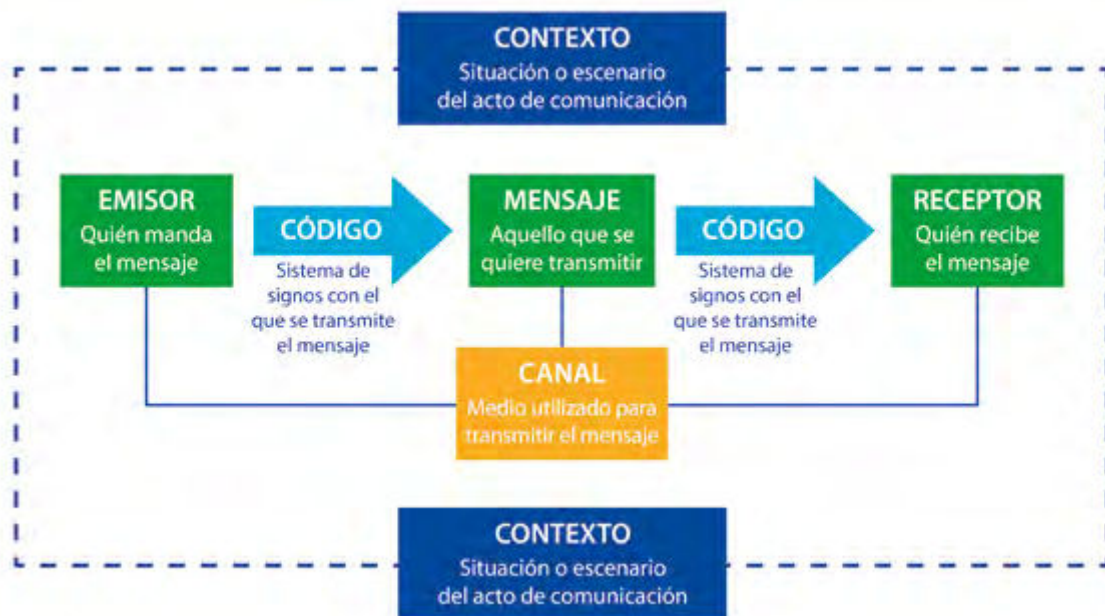
## 2.2. La comunicación: definición, conceptos y tipos. Estilos de comunicación

La comunicación es el medio a través del cual la mediación se materializa, ya que en toda mediación existe la relación interpersonal triangular en la que todas las partes se hallan implicadas como sujetos y actores o actrices. La comunicación por tanto la podemos entender como la puesta en escena de la mediación.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que puede traducirse como “poner en común, compartir algo”.

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos(o más) personas en donde la persona que emite (EMISOR/A), transmite una información (MENSAJE) en un registro definido (CÓDIGO), hacia otra persona o grupo (RECEPTOR/ A), la cual traduce y entiende la información recibida (DECODIFICA), y responde a su vez al mensaje (RETROALIMENTACIÓN). Y todo ello se realiza través de un medio (CANAL DE COMUNICACIÓN), y en un contexto determinado.

La comunicación es la interacción entre sujetos que se realiza a través de los símbolos que forman un sistema de lenguaje comprensible para ambos, esto es no sólo las palabras sino también la significación de las mismas y el lugar y tiempo en que se registran. La comunicación se puede, por tanto, realizar de varias maneras, y, para que ésta se realice satisfactoriamente, debemos tener en cuenta los tipos de barreras y filtros que la dificultan y las actitudes que la facilitan, por ser éste clave para una buena acción mediadora.



#### 2.2.1. Tipos de comunicación

##### a. La comunicación verbal

El principal vehículo de la comunicación es el lenguaje oral o escrito que tiene como finalidad la comunicación del pensamiento, aunque a veces también puede servir para disfrazarlo. Las palabras, además de su significado “académico” tienen una serie de matices adicionales tanto para la persona emisora como para la receptora, que pertenecen al mundo de sus experiencias, sentimientos, intereses, que si no son compartidos por ambas dificultan el mutuo entendimiento. La elección de las palabras hecha por el sujeto, indica ya en parte sus sentimientos hacia un tema o una persona. Además hay que tener en cuenta que el lenguaje forma parte de la cultura, y como ella puede ser muy diversa y tener muchos matices. Así por ejemplo los indios Inuits en el norte canadiense conocen 16 expresiones para hablar de la nieve, y los zulúes de África austral tienen 39 expresiones para definir el verde. Utilizar las mismas palabras en contextos diferentes a aquellos en los que se usan generalmente, es peligroso, porque pueden cambiar de sentido.

##### Aspectos a tener en cuenta en la comunicación verbal:

- En primer lugar, **captar la atención de las personas** con las que se está comunicando: exponer de manera clara y concisa lo que se quiere transmitir y destacar con énfasis lo importante.
- **Contenido:** Adecuado al objetivo que nos proponemos. Ni excesivamente complejo que obligue a un esfuerzo excesivo de atención, ni tan elemental que haga sentirse a las personas infravaloradas en su capacidad de comprensión. Dentro del contenido también tenemos matices culturales que hay que tener en cuenta. Esas características culturales crean diferencias a la hora de comunicarnos.
- **Lenguaje:** hay que adaptarlo al nivel de comprensión de las personas que escuchan, a su nivel cultural, a su situación psicológica y fisiológica. En este aspecto, es importante el idioma utilizado, y la traducción del mismo.
- **Tono de voz:** tiene que ser audible, animoso, entusiasta. Vocalizar bien, hablar despacio, variar el ritmo y el tono para incidir en los aspectos más importantes del mensaje. Elegir el Momento Oportuno y el Lugar adecuado para la comunicación.
- **Respetar el tiempo de las personas, su intimidad, su situación.**
- Una vez terminada la comunicación hay que verificar mediante **retroalimentación**, que se ha comprendido el mensaje.

Las causas que dificultan la comunicación son muchas y muy variadas. Casi todas tienen que ver con los roles que cada persona juega, con las expectativas de ambas, con la autoimagen y con la imagen que se tiene de las personas con las que nos estamos comunicando, con los prejuicios, estereotipos, maneras de ver y valorar la realidad, los miedos, las emociones, los sentimientos.

Entre las causas que dificultan la comunicación se encuentran las siguientes:

- **Las barreras o ruidos:** son todo aquello que puede dificultar a la persona que recibe el mensaje la percepción y la comprensión del mismo. Estas barreras pueden ser:
  - Físicas: mala pronunciación de la persona que habla, ruidos medioambientales, tono de voz excesivamente bajo, etc.
  - Psicológicas: cansancio, preocupaciones, prisas, prejuicios, actitud crítica, defensiva, desconfiada.
  - Semánticas: Palabras desconocidas o que tienen diferente significado para las personas que se están comunicando.



- **Los filtros:** son los conceptos, sentimientos, emociones, que hemos almacenado y que interfieren la percepción del mensaje y producen una criba de aquellos elementos que no se adecuan a lo aprendido o a lo sentido.
- **Las expectativas:** desde pequeños, tenemos la capacidad de aprender a seleccionar los datos que percibimos por los sentidos y asociarlos. De esta manera, la experiencia nos va proporcionando información que nos permite predecirlo que va a ocurrir. Esta es una habilidad que todos poseemos y que nos permite utilizar las experiencias previas para entender las nuevas experiencias. Pero esta capacidad puede convertirse en un obstáculo para relacionarnos y comunicarnos con otras personas porque percibimos la comunicación de modo diferente si esperamos que sea favorable o desfavorable para nosotros, es decir, según nuestras expectativas, según las previsiones que hacemos teniendo en cuenta nuestras experiencias anteriores, por lo que hemos oído, a tenor de la información que hayamos recibido, etc.
- **Efecto HALO o aureola:** cuando una persona tiene una cualidad que nosotras consideramos buena o valoramos mucho, vemos en ella por añadidura, un halo o aureola de otras buenas

- cualidades, que a veces son tan ilusorias como el anillo de luz que rodea a la luna. De ahí el nombre de efecto aureola. A veces subimos a las personas a un “pedestal” y la comunicación es condicionada por esta situación: todo lo que dicen es maravilloso, creíble, impresionante.

- **Los estereotipos:** son las etiquetas que ponemos a las personas tan sólo por pertenecer a un colectivo u otro. Es decir, cuando hemos percibido o tenemos información negativa sobre una persona o grupo de un determinado colectivo, esas características la generalizamos a todo el colectivo. Los estereotipos nos permiten hacer juicios rápidos y reaccionar con inmediatez, pero pueden conducirnos a conclusiones erróneas y perjudiciales para la comunicación interpersonal.

- **Los prejuicios:** están muy relacionados con los estereotipos. Se cataloga a las personas atendiendo a su ideología, a su sexo, a su religión, a su región o país de origen, o a cualquier otra característica. En estos casos, más que escuchar a la persona, se atiende a los propios prejuicios. Cuando se escucha desde los prejuicios, se llegan a modificar los mensajes inconscientemente para que se adapten a lo que esperamos y solo oímos lo que deseamos oír.

Sin embargo la comunicación se facilita cuando se tiene en cuenta a la persona con quien se habla: su manera de ser, sus necesidades, su situación.

- Se le acoge y acepta como es.
- Se le mira.
- Se le habla con espontaneidad y confianza.
- Se asegura (la persona mediadora) de que es entendida.
- Se mantiene la calma.
- Se trata de meterse en “el pellejo de la persona”.
- Se le muestra simpatía y afecto.
- Se mantiene un trato de igualdad.



## b. La comunicación no verbal

La comunicación no verbal es la que utiliza elementos no lingüísticos: los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, el olor, las miradas. La comunicación no verbal sustituye, refuerza, completa, apoya la comunicación verbal. Ocurre sin embargo que a veces no coinciden, por eso es muy importante saber “escuchar” el lenguaje no verbal de la persona que nos habla.

La mayoría de investigadores e investigadoras coinciden en afirmar que el canal verbal se usa sobre todo para transmitir información y el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de la persona.

La comunicación no verbal tiene sus riesgos y hay que tener en cuenta algunos principios como por ejemplo que los gestos no son universales. Los mismos gestos pueden tener diferentes significados según las culturas, los países e incluso las personas. Los gestos no pueden valorarse independientemente del contexto verbal y circunstancial en el que se emiten, tienen diferente lectura según el uso, el origen y la codificación. En ciertas regiones de la India por ejemplo el mover la cabeza de derecha a izquierda significa afirmación, cuando el mismo gesto en otros países quiere decir negación, y a la inversa, el mover la cabeza de adelante hacia atrás, para ciertas personas indianas significa “no” y en cambio para las culturas occidentales este gesto significa “sí”. En Japón reír o sonreír es expresión de confusión e incomodidad, y en las reuniones, las pausas tienen que ser en silencio, lo cual en América o en Europa, resultaría embarazoso. Cuando una persona en China es invitada a comer en una casa se debe ir nada más terminar, porque sino podría parecer que se ha quedado con hambre y que espera más, todo lo contrario que en culturas occidentales que se espera que la persona se quede a charlar en la sobremesa, sino parecería que no está a gusto.

Aspectos a tener en cuenta en la comunicación no verbal:

- **El rostro y su mímica:** la expresión de la cara puede revelar muchas cosas, temperamento, rasgos de personalidad, estado anímico, actitud. Las arrugas son un buen indicador, en cuanto que, generalmente, se han producido como consecuencia de la repetición de gestos o expresiones. Son un reflejo de los sentimientos habituales de la persona: alegría, descontento, esfuerzo, atención... dejan su huella en el rostro de la persona. Las expresiones observables en el rostro: mirada, movimientos de las cejas, labios, músculo facial... constituyen la mímica. Los rasgos faciales están relacionados con la manifestación de estados afectivos primarios: felicidad, sorpresa, tristeza, temor, rabia, asco, desprecio e interés.
- **El contacto ocular:** el comportamiento ocular es una forma sutil de lenguaje. La mayoría de los encuentros comienzan con un contacto visual. La mirada tiene una especial significación en la comunicación. El contacto ocular expresa, intensifica y estimula los sentimientos. Los movimientos oculares reflejan también la personalidad. Las personas más afectuosas suelen mirar mucho, las inseguras bajan la mirada, las tímidas la desvían, las dominadoras la clavan. La mirada puede hacer que una persona se sienta despreciada, humillada, avergonzada, herida,... pero también la mirada puede ser señal de: acogida, libertad, relajación, serenidad, estímulo, confianza, ánimo.

• **Gestos y contacto corporal:** los gestos realizados con brazos, manos, piernas son también una manera de comunicar sentimientos, actitudes y modo de ser de la persona. Los gestos ampulosos y enérgicos de las personas vitalistas y entusiastas, contrastan notablemente con la moderación y armonía de las personas reflexivas y ponderadas. No es lo mismo el gesto firme e impositivo de quien pretende dominar que el inseguro y vacilante del tímido y acomplejado. Frotarse la manos, morderse las uñas, tocarse constantemente la cara, son signos de ansiedad. Mantener las manos reposadas indica tranquilidad. La manera de dar la mano, de cruzar los brazos o las piernas suelen poner de manifiesto actitudes y sentimientos. Una buena lectura de estos movimientos inconscientes puede dar mucha información. La cultura también varía la información de los gestos: en América y Europa, el dedo pulgar hacia arriba significa que todo está en orden, sin embargo en Irán este gesto significa un desagravio al honor. El dedo pulgar y el índice formando un círculo en ciertos lugares significa OK, en Japón su significado es ahora podemos hablar de dinero y en el sur de Francia ni un euro.

• **La postura y la marcha:** La postura del cuerpo expresa la actitud de la persona. Una postura tensa o rígida puede manifestar ansiedad. Las posturas de “cierre” (brazos o piernas cruzados) indican una actitud defensiva o de desagrado. Una marcha lenta puede ser indicio de tristeza, cansancio o malestar físico. Una manera de andar rápido puede reflejar decisión, ansiedad, enfado, jovialidad. Según las culturas, las creencias y los valores de las personas, el rostro y su mímica, el contacto ocular, los gestos, contacto corporal, la postura y la marcha, pueden significar cosas muy diversas y en algunos casos antagónicas para la persona mediadora y las personas con las que está comunicando.



## 2.2.2. Estilos de comunicación y cómo reconocerlos

### 1. Estilo de comunicación pasivo

A los comunicadores pasivos se les complica expresar sus necesidades y batallan para mantenerse firmes a sus creencias. Dudan en decir lo que piensan porque no quieren provocar conflictos. Para los demás, los comunicadores pasivos son agradables, incluso tímidos.

Signos de la comunicación pasiva:

- **Silencio:** Si se le dificulta expresar su opinión,
- **Cambia de opinión:** Hay que poner atención a las personas que sí expresan su opinión pero en cuanto alguien lo cuestiona, cambia de opinión. Por ejemplo, un comunicador pasivo puede hacer una sugerencia pero en cuanto alguien la cuestiona, dice algo del estilo: “Bueno, no importa”, o “Estoy de acuerdo con lo que tú digas”.

Cómo lidiar con los comunicadores pasivos:

- **Agenda reuniones one-on-one:** Este tipo de reuniones son ideales para los comunicadores pasivos. Cuando se encuentran frente a un grupo les es difícil expresarse así que tal vez en privado se sientan más cómodos.
- **Pon a su disposición varios medios de comunicación:** Las personas con este estilo comunicativo deben disponer de varios medios para expresar sus sentimientos y preocupaciones. Por ejemplo, en vez de instarlos a participar durante una reunión, envíales un correo después de concluirla.
- **Ayúdalos a sentir seguridad psicológica:** La seguridad psicológica fomenta un ambiente en el que todos se sienten a gusto expresando su opinión, en especial los comunicadores pasivos.

### 2. Estilo de comunicación agresivo

En el lado opuesto del espectro, los comunicadores agresivos dicen las cosas de manera directa, hasta cortante. En general se les facilita hablar en público y son los que más participan durante las reuniones de grupo. No les cuesta trabajo expresar su opinión.

Aunque esto puede ser signo de una buena autoestima, pero si tienes miedo de interactuar con ellos o sientes que no puedes hablar libremente cuando estás con ellos, lo más seguro es que estés tratando con un comunicador agresivo.

Signos de la comunicación agresiva:

- Les gusta ser los primeros en contestar una pregunta y suelen interrumpir a la persona que está hablando.
- Son persistentes y dominantes durante una conversación.
- Tienen un tono de voz antagonista.
- Se toman mucho más tiempo que los demás durante las reuniones.
- No toman en cuenta los sentimientos o las opiniones de los demás y terminan expresando sus propios sentimientos y emociones.
- Cuestionan las opiniones de los demás sin ninguna consideración.

Cómo lidiar con los comunicadores agresivos:

Plantea e implementa límites. A los comunicadores agresivos se les dificulta respetar límites así que se deben plantear las reglas sobre lo que está bien y lo que no. Por ejemplo, si un comunicador agresivo interrumpe a alguien, tú como mediadora, debes intervenir y decir :”no ha terminado de hablar, por favor deja que termine, después será tu turno de intervenir también.”

Proporciona una manera segura y saludable de liberar su enfado. Cuando las personas sienten demasiada presión suelen actuar precipitadamente. Y si a eso le sumas una crisis global, se vuelve la receta perfecta para un humor irritable.

### 3. Estilo de comunicación pasivo-agresivo

Los comunicadores pasivo-agresivos no son directos, más bien buscan maneras indirectas de decir lo que les molesta. Son agradables con algunos y desagradables con otros. Esto sucede porque cuando surge un conflicto entre un comunicador agresivo-pasivo y alguien más, el comunicador pasivo-agresivo evita resolver el problema directamente. En vez de esto, acudirá con alguien más que no tiene nada que ver con el conflicto.

Signos del estilo de comunicación pasivo-agresivo:

- Tienen un trato frío: parecen amigables y amistosos con todos excepto con las personas con las que tienen un conflicto.
- Hablan con un tono de desagrado aunque sus palabras parecen amables.
- Te lanzan miradas de desagrado pero no hablan directamente de su descontento.
- Hablan con un miembro del equipo sobre su conflicto con otro miembro del equipo, pero no hablan directamente con la persona del problema sobre su molestia.
- Su comportamiento difiere de lo que dice o de lo que su lenguaje corporal, tono de voz o expresiones faciales expresan. Los comunicadores pasivo-agresivos pueden decir una cosa pero hacer otra.

Cómo lidiar con los comunicadores pasivo-agresivos:

- Lo primero es mantener la calma. La mejor estrategia para lidiar con un colega pasivo-agresivo es entender esta dinámica y hacer la elección consciente de mantener la calma y ser profesional, sin importar lo que digan o hagan.”
- Redirigir. Si alguien está descargando su frustración con una persona distinta a la del conflicto, lo mejor que puedes hacer es preguntarle: “Ya hablaste con [nombre] de esto?” La mayoría de las veces, los comunicadores pasivo-agresivos responderán no.” En ese momento puedes animarlos a hablar del problema con la persona implicada.
- Sé tú el ejemplo de asertividad. Por otro lado, si notas que un compañero te evita o hace comentarios sarcásticos a cada rato, tal vez es porque tienen un estilo de comunicación pasivo-agresivo. Tú tendrás que hacer el esfuerzo de acercarte a ellos y preguntarles si quieren hablar.

#### 4. Estilo de comunicación asertivo

Ahora veamos cuál es estilo comunicativo ideal: el asertivo.

Un comunicador asertivo toma al toro por los cuernos y no se anda con rodeos, se expresa y pone sus límites pero respetando el de los demás.

“Cuando tienes un estilo asertivo, no te da pena pedir lo que necesitas, puedes hablar abiertamente de lo que quieres y te das cuenta cuando alguien se quiere aprovechar de ti,” Claramente este estilo de comunicación es el más adecuado.

Signos del estilo asertivo:

- Resuelven los problemas tan pronto como se presentan en vez de evadirlos y permitir que se hagan más grandes.
- Demuestran [inteligencia emocional](#), que es la habilidad de reconocer emociones (en ellos mismos y en los demás) y las manejan de manera saludable.
- Son claros y directos.
- Están dispuestos a pedir ayuda.
- Saben escuchar a los demás.
- Reconocen y validan otros puntos de vista pero también saben expresar su propia perspectiva.

#### 2.3. Gestión de emociones y técnicas de autocontrol emocional

La **gestión emocional** se puede definir como el conjunto de procesos psicológicos que hacen que las personas podamos identificar cada una de nuestras emociones. No se trata de saber controlar completamente las emociones sino de reconocerlas y saber ajustarlas a nuestra estabilidad mental.

Por lo tanto, el componente emocional de la mente humana es uno de los más importantes para comprender precisamente esto de lo que hablamos, para saber cómo sentimos y cómo pensamos, lo que conlleva conocer cómo podemos adaptarnos a los retos que nos presenta el día a día.

En muchas ocasiones se habla de los problemas de tipo psicológico como si el origen de estos radicara en el mal funcionamiento a la hora de gestionar nuestros pensamientos, ya que todo lo que se nos pasa por la cabeza al final lo transmitimos con comportamientos y palabras.



No obstante, en el 90% de las situaciones diarias las afrontamos según el modo en el que gestionamos nuestras emociones.

Las emociones nos ayudan a la hora de tomar decisiones y a adaptarnos a la realidad que vivimos ya sea positiva o negativa, lo que nos permite adecuarnos al entorno de cada día. La manera en que cada ser humano experimenta una emoción es personal y única.

A modo de información, existen 6 emociones básicas:

- **Alegría:** Hace que repitamos conductas que nos han hecho sentir algo placentero.
- **Miedo:** Nos protegemos ante peligros físicos o psíquicos.
- **Ira:** Destruimos obstáculos para conseguir nuestros objetivos.
- **Sorpresa:** Buscamos soluciones nuevas en situaciones diferentes.
- **Tristeza:** Integramos un daño en nuestra historia personal sin llegar a hacer daño.
- **Aversión - Asco:** Rechazo hacia aquello que es perjudicial para uno mismo.

Para poder gestionar las situaciones es primordial desarrollar nuestra inteligencia emocional. Debemos aprender a gestionar nuestras habilidades psicológicas (estas hacen que expresemos de manera equilibrada nuestras emociones), entender las emociones de los demás y utilizar la información que recabamos de todo ello para así poder orientar nuestro comportamiento y pensamientos. Así, esto nos permitirá:

- Tolerar las presiones y frustraciones en el entorno personal y laboral.
- Incrementar la capacidad de trabajar en equipo.
- Tomar conciencia de todas y cada una de nuestras emociones.
- Razonar y comprender los sentimientos de los demás.
- Tener una actitud positiva y empática que permitirá mayores posibilidades de desarrollo personal y social.
- Saber modular las emociones más extremas convirtiéndolas en otras que podamos manejar mejor.

“Lo emocional existe porque nos avisa de lo que ocurre a nuestro alrededor de una manera rápida e intuitiva, sin necesidad de que nos detengamos a pensar sobre ello de manera activa y deliberada”

De esta manera, ¿para qué sirve la gestión emocional?

- **Orientar la propia acción a objetivos a largo plazo:** Si no aprendemos a gestionar nuestras emociones, en todo momento estaremos poniendo por delante los impulsos más primarios. Al saber gestionarlas, compensamos la influencia de estos impulsos primarios con fuentes de motivación relacionadas a conseguir metas a medio y largo plazo y no tan a corto.
- **Aprender de los errores:** La gestión emocional nos permite adentrarnos a los recuerdos que tratamos de evitar para no sentirnos mal, pero desde una perspectiva en base a aceptar nuestras imperfecciones, de modo que podamos aprender de lo que no hicimos totalmente correcto.
- **Ayuda a empatizar:** El saber gestionar nuestras emociones ayuda a ser más sensibles con los estados emocionales que el resto de las personas nos muestran y, a su vez, aprender a integrar estos estados emocionales en nuestra forma de pensar y actuar. De esta manera, podemos acercar posturas incluso con personas con las que no tenemos nada en común.

- **Ayuda a centrarnos:** La gestión emocional siempre va a influir en la capacidad que vamos a tener para centrarnos en las tareas verdaderamente primordiales, sin prestar tanta atención a las distracciones.
- **Evita enfrentamientos innecesarios:** Si poseemos una mentalidad positiva y constructiva podemos acercarnos a los diversos puntos de opinión de otras personas poniéndonos en el lugar del otro. Así, podemos evitar conflictos innecesarios.
- **Expresamos cómo nos sentimos:** Si somos capaces de identificar las emociones que nos invaden, existen muchas probabilidades de que también seamos capaces de transmitir las en actitudes y palabras con el resto de personas.

Con ello podemos conseguir relaciones personales, sociales y laborales mucho más exitosas que, por ende, evita la aparición de conflictos.



#### Fuentes consultadas:

- <https://www.psicoglobal.com/desarrollo-personal/gestion-emocional>
- <https://psicologiaymente.com/psicologia/gestion-emocional-dominar-emociones>
- <https://www.avancepsicologos.com/gestion-emocional/>
- <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/campus-sis/gestion-de-las-emociones-1345668503075.html>

Autora: Eva Ojeda Luque – Técnico Superior PRL de MetaContratas

### 2.3.1. Autocontrol emocional

El **autocontrol emocional** es la **capacidad de gestionar las emociones** que sentimos para que no se adueñen de nosotros y, por consiguiente, de nuestro comportamiento.

Generalmente se suele pensar que las emociones son impulsos innatos y por lo tanto incontrolables. Sin embargo, una de las áreas de la inteligencia emocional es precisamente el autocontrol emocional, es decir que se puede trabajar y por lo tanto controlar la **expresión adecuada de las emociones**.

El autocontrol emocional no contempla solo las emociones negativas como la ira o la tristeza, sino que engloba una expresión adecuada de cualquier emoción tanto negativa como positiva que, si no se controla, nos pueda hacer actuar de un modo perjudicial o poco beneficioso. Por ejemplo, la alegría es una emoción deseable y positiva, pero hay circunstancias en las que no es recomendable expresarla abiertamente por respeto o educación.

Para tener autocontrol emocional es imprescindible:

- **Conocer las emociones:** No podemos controlar algo que no conocemos, por lo tanto el primer paso para tener autocontrol emocional es conocer las emociones y cómo se manifiestan en nosotros. Las emociones básicas se llaman así precisamente porque son universales. En general son fáciles de reconocer y comunes en las distintas culturas. Pero es posible que cada persona las experimente de una manera única percibiendo unas señales o unas sensaciones particulares a cada individuo.
- **Identificar las emociones:** No es lo mismo conocer las emociones que identificarlas. Saber identificar las emociones cuando aparecen es necesario para poder gestionarlas. Cuando algo nos parece injusto o nos frustra es habitual que aparezca la ira. Entonces, y depende de la persona, notaremos cómo se nos acelera el ritmo cardíaco o nos sentiremos acalorados por ejemplo. Esas sensaciones que nos provoca la emoción nos ayudarán a identificarla.
- **Averiguar qué causa la emoción que queremos controlar:** Albert Ellis trabajaba con la premisa de que las emociones que nos afectan negativamente se dan debido a que tenemos un sistema de creencias equivocado sobre nosotros, sobre los demás y sobre el mundo. En su teoría, explica cómo un acontecimiento (A) activa nuestros pensamientos o creencias (B) que son los que causan nuestras emociones (C).
- **Cambiar los pensamientos o creencias:** Como propone Ellis, identificando esos pensamientos o creencias erróneas y cambiándolos por otros más reales y adaptativos, podremos controlar nuestras emociones.

#### Los beneficios del autocontrol emocional:

Al mejorar autocontrol emocional se pueden conseguir importantes beneficios físicos y psicológicos, entre los que destacan los siguientes:

## Mediación Intercultural

### V. Herramientas de la mediación

---

- Adquisición o incremento de la capacidad de relajación física y psíquica.
- Incorporación de técnicas y de sistemas de autocontrol que permiten superar la ansiedad nerviosa y su sintomatología.
- Superación y eliminación del estrés y sus síntomas.
- Desarrollo de la capacidad de controlar las alteraciones emocionales derivadas de situaciones de tensión.
- Identificación y modificación de las estructuras de pensamiento que producen respuestas de ansiedad.
- Dominio de técnicas que permiten modificar estados emocionales negativos.
- Identificación y control de las conductas nerviosas y aceleradas que propician y facilitan las respuestas de ansiedad.
- Aumento de la satisfacción personal mejora en la calidad de vida.

Las técnicas que nos ayudan en el proceso de cómo trabajar el autocontrol emocional, nos ayudan a lograr un estado de calma interior, a conseguir mayor bienestar y a alcanzar una vida plena y satisfactoria.



#### **Técnicas de Control Emocional: 10 estrategias efectivas**

Las emociones influyen en el pensamiento y la conducta, por eso el control emocional es importante. - Anna Gimeno

Lograr un autocontrol emocional óptimo requiere principalmente de la capacidad de identificar y entender los estados de ánimo propios, reconocer cuando y porqué se está enfadado, nervioso o triste, solo así se podrá actuar sobre las causas.

Sin embargo, existen ocasiones en las se siente que irremediamente se dirige hacia un estado emocional desagradable, en esos casos las siguientes técnicas pueden ser eficaces para ayudar a salir de él.

### **1. Recordar y reafirmar tus virtudes**

La reafirmación tanto de tus virtudes como tus puntos fuertes es una de las mejores técnicas de autocontrol emocional, que además te ayudaran a gestionar tus sentimientos.

La gente con un óptimo control emocional utiliza la autoafirmación de sus virtudes mayormente cuando la intensidad de sus emociones es baja, buscando siempre otro punto de vista de la situación y recordándose a sí mismo aquellas cosas de las que se enorgullece.

### **2. Distraer tu atención**

Una de las mejores formas de manejar las emociones también es aprender a usar la distracción para bloquear los estados emocionales antes de que estos causen estragos.

Esta técnica ha resultado ser bastante eficaz cuando sabe con antelación que se va a experimentar emociones bastantes intensas y no se cuenta con el tiempo suficiente para usar otras estrategias.

Estudios científicos han demostrado que aunque esta técnica de distracción probablemente no sea la mejor a largo plazo, efectivamente si funciona.

Consiste en desligar tu atención de la emoción negativa, centrando únicamente en algo concreto o simplemente pensamientos neutrales, evitando así que tu mente vague y la emoción tome demasiada intensidad.

### **3. Pensar en las consecuencias de tus acciones**

Puede que las emociones muy intensas hagan que te olvides del hecho de que tus acciones siempre tendrán consecuencias en un futuro, siendo capaz de solo pensar en el presente y en tu frustración, enfado o nervios.

Pensar siempre en el resultado que tendrán tus acciones en el futuro más inmediato es muy eficaz para mantener el autocontrol.

#### 4. Meditar constantemente

Estudios científicos han demostrado la eficacia técnica para prevenir pensamientos negativos repetitivos, no sólo mientras meditas, sino también a largo plazo.

Por lo tanto, a través de la práctica de la meditación se es capaz de disminuir el nivel ansiedad, pues 20 minutos de meditación serán suficientes para reducirla en gran porcentaje.

#### 5. Posponer la emoción

Si bien es cierto que pretender suprimir una emoción o un pensamiento lo que genera es que la emoción negativa vuelva de nuevo con más fuerza, sin embargo, posponerla para más tarde funciona perfectamente.

Tomar un tiempo o simplemente darte permiso para preocuparte después es una forma alternativa que favorece el autocontrol, pues tras ese período de pausa las emociones regresan con menor intensidad.

#### 6. Pensar en lo peor

Aunque te parezca algo extraño, detenerte a pensar en lo peor que te puede pasar te ayudará a relativizar tus problemas y mantener el control ante intensas emociones.

#### 7. Escribir a diario las emociones

Esta técnica se basa en la escritura expresiva que consiste en plasmar tus pensamientos y/o sentimientos más profundos, manteniendo como una especie de diario emocional sobre lo que has sentido en algunas situaciones.

Esto ha demostrado ser eficaz tanto a nivel psicológico como físico y te ayudará a reducir la recurrencia de pensamientos negativos.

#### 8. Tomar un tiempo para recuperar el autocontrol

El autocontrol es para nada infinito, al contrario, conforme te expongas a situaciones y emociones, se va consumiendo.

El mismo actúa similar a un sprint, luego de la carrera te sientes exhausto y necesitas tiempo para poder recuperarte antes de volver a correr, por lo tanto, si intentas dominar tus emociones o evitar volver a exponerte de nuevo a una situación tensa será más probable que caigas en ella.

La clave está en identificar cuándo tus niveles de autocontrol están bajos, tomar un descanso y evitar más situaciones emocionales mientras te recuperas.

### 9. Cuando todo falle, busca un espejo

Sí, por muy loco que parezca esta es una de las técnicas de autocontrol emocional más útil y efectivo para aplacarte cuando estés furioso.

Estudios han demostrado que cuando te ves a ti mismo reflejado en el espejo, eres capaz de observarte desde una perspectiva más objetiva separándote así de tu emocionalidad.

Cuando te miras a ti mismo en un espejo incrementas tus niveles de autoconsciencia, lo que te ayuda a comportarte de forma más sociable y consciente, de esta manera incrementas tu capacidad de controlar las emociones.

### 10. Encontrar el motivo de las emociones

Sin duda alguna, la clave siempre será; no luchar contra tus emociones, sino reconocerlas y saber por qué te ocurren.



#### 2.4. Gestión de talleres y actividades relacionadas con la inclusión de grupo

Para preparar un taller hay que tener una serie de cuestiones previamente establecidas y preparadas antes de la ejecución del mismo, como los contenidos, materiales, estructura alternativas, etc. Pero para desarrollar la actividad de manera óptima y dando espacio a todas las participantes, se recomienda seguir estos puntos:

##### 1. Preparación

Los talleres pueden ser cosas de pequeña escala en el amplio mundo de eventos, pero siempre es una buena idea [llegar temprano](#) y configurar su espacio.

Algunos factores de los cuales ocuparse pueden incluir:

- Temperatura.
- Iluminación.
- Espacio para las sillas, escritorios y mesas.
- Niveles de ruido de los alrededores.
- Arte o carteles en las paredes (¿están alineados con el tono de su taller?)
- Limpieza.

##### 2. La introducción formal

Una vez que la pelota empieza a rodar y comienza el taller, asegúrese de presentarse oficialmente al grupo. Su introducción debe cubrir algunos de los siguientes:

- Sus credenciales
- El objetivo final de su taller:
- Qué tipo de progreso pueden esperar los participantes y cuáles deberían ser sus niveles de habilidad en un principio.

Romper el hielo: Los rompehielos para grupos pequeños son una forma poderosa de hacer fluir la creatividad colectiva. Pueden ser una excelente manera de reducir las inhibiciones y hacer que el elemento social del taller fluya realmente. Y donde hay comodidad, la creatividad puede florecer para que todos la vean. A veces, un rompehielos puede ser tan sencillo como preguntar a los participantes qué esperan obtener de la sesión del día.

### 3. Ir a tiempo

Asegúrese de comentar el plan a todos los involucrados. Imprimir un programa de taller es esencial aquí. Eso o [compartir uno digitalmente](#), asumiendo que todos podrán acceder a él.

Lea el programa en voz alta y dígame a los y las participantes para qué están allí. También puede ayudar a explicarle a los participantes por qué eligió ordenar el taller como lo hizo.

### 4. Doblar las reglas

Por muy útiles que sean los planes, no puede olvidarse de ser flexible. Una experiencia rígida que no se adapta a los participantes puede hacer que un taller resulte desagradable.

Si un ejercicio no va según lo planeado, cambie de marcha. O si los participantes no pueden obtener lo deseado, no tenga miedo de extender el tiempo inicial asignado. Siga el flujo y haga que la experiencia sea divertida.

### 5. ¡Cállese!

Puede existir una tendencia a sobre-explicar y sermonear, pero esto rara vez es una buena idea.

Deje que los pajaritos salgan de sus nidos. Siempre debe estar disponible para responder preguntas y brindar ayuda, pero si organiza un taller, realmente se trata de los participantes.

Permítales experimentar, cometer errores y realmente profundizar en el contenido. Esa es la parte divertida del taller, de todos modos.

### 6. Tardes equilibradas

Si realiza un trabajo en grupos pequeños que requiere líderes, equilibre esto rotando los roles de liderazgo.

Y solo porque algunos invitados no hablen mucho por sí mismos no significa que no tengan nada que decir. Asegúrese de escuchar a todos al menos un par de veces a lo largo de la sesión.

Esto no quiere decir que deba forzar los comentarios de los participantes, pero es realmente útil simplemente preguntarles qué opinan sobre el tema o el proyecto actual. El trabajo en grupos pequeños también puede ser muy útil para que todos contribuyan, ya que es más fácil abrirse y ser sociable en un equipo pequeño.

#### 7. Resumir

Resuma las cosas cubriendo [todo lo que hizo en su taller](#). Asegúrese de que los participantes se den cuenta de que su tiempo valió la pena.

#### La técnica es el medio

**Las técnicas son medios que se utilizan para desarrollar algo, una tarea.** Es el conjunto de métodos esenciales para la perfecta ejecución de una profesión, arte o dinámica. Es como preguntar, ¿cómo hizo esto fulano? La persona responde detalladamente y esa explicación es lo que llamamos técnica. Por lo tanto, **la técnica es el medio, la habilidad que se utiliza para hacer algo.** Es el mecanismo que se utiliza para llegar a un resultado final. Es la realización práctica de la teoría.

**Las técnicas bien aplicadas generan un aprendizaje gradual y liberador,** permitiendo el desarrollo de un proceso colectivo de discusión y reflexión. Y **la ampliación del conocimiento individual y colectivo,** enriqueciendo el potencial de cada uno y la creación, formación y transformación, en donde los participantes son los sujetos de su elaboración y ejecución.

**Se pueden emplear varios tipos de técnicas: orales, manuales, mecánicas y visuales, entre otras.** Cuando vamos a hacer algo y todavía no hay una técnica definida, tenemos que crearla. Ante todo, debemos analizar la técnica y anotarla para, si es posible, repetir la tarea o enseñar a alguien cómo ha sido realizada exactamente.

#### El medio, no el fin

La técnica por sí misma no es formativa, ni de carácter pedagógico. **Debemos presentar temas específicos para que la técnica sea «el medio» no «el fin» para el desarrollo de la actividad.** El objetivo debe ser real y aplicado de acuerdo al tema y al público al que va destinado.

**Las técnicas son también ejercicio, es un método para ejercer el arte, con disciplina y rigor,** administrado por alguien que lo domine, para que, con el tiempo, podamos recoger los frutos que nos proporciona:

- Eliminar barreras al aprendizaje
- Promover la participación de todo el alumnado
- Desarrollar capacidades específicas
- Trabajar de forma cooperativa con los estudiantes
- Centrarse en la persona

## 2.5. Trabajo en equipo y dinámicas grupales

Para entender qué es trabajo en equipo y las dinámicas y procesos que se pueden dar, es necesario primero definir qué es un grupo, ya que los equipos son grupos.

Según McGrath et al, 2000, un grupo o equipo es un conjunto de personas que tienen:

- Unos objetivos comunes, más o menos compartidos. Estos objetivos son los que marcan la dirección del grupo, hacia dónde quiere ir. Definen el porqué las personas se unen. Según estos objetivos y su diferente alcance se realizan las interacciones, que no son casuales.
- Unas reglas de pertenencia más o menos explícitas. Estas reglas de pertenencia definen la forma de pertenecer al grupo, una serie de requisitos de membresía, aunque muchas veces no son muy explícitos o no están suficientemente trabajados. Pero podríamos decir quien forma parte de él y quien no.
- Una identidad colectiva, más o menos reconocida. El pertenecer al grupo nos da una determinada identidad grupal, aunque según la importancia o dimensión de los objetivos que tengamos, esa identidad puede tener más o menos importancia en la construcción de la identidad de cada sujeto.

En los diferentes equipos, además de los roles profesionales y de desempeño que están asignados por la coordinación o por la dirección, existen unos comportamientos que aparecen siempre en los grupos. Son actitudes que desarrollan las personas en función del grupo y las características personales.

Algunos de los roles que pueden aparecer son, liderazgo, facilitador, animador, opositor. Saber identificar los roles que emergen en el grupo supone poder gestionar las dinámicas y relaciones que suceden en los grupos.



#### 2.5.1. Características del trabajo en equipo

Para que se desarrolle un buen trabajo grupal han de darse una serie de actitudes que produzcan un resultado eficiente.

La **CONFIANZA** es la base de cualquier relación, y por tanto, el sustento para que cualquier equipo funcione con éxito. Todos los integrantes de un equipo deben cultivarla a través de la vulnerabilidad, es decir, reconociendo errores y pidiendo ayuda cuando la necesiten.

Otra actitud importante es la de **resolver los CONFLICTOS de manera CONSTRUCTIVA**. La comunicación constante haciendo visible cualquier problema que afecte al equipo y afrontarlo es el motor de la confianza, y fundamental para que todos los integrantes se involucren en la toma de decisiones encaminadas a un objetivo común.

Asimismo, es necesario que cada miembro del equipo adquiriera un **COMPROMISO** con las acciones acordadas. En este sentido, necesitaremos que las acciones sean claras, se actúe sin miedo al error y tengamos en cuenta que es imposible contentar a todos y que no todas las decisiones tienen por qué estar totalmente consensuadas.

Que el equipo actúe con **RESPONSABILIDAD** y que asuma las consecuencias de toma de decisiones conjuntas es también clave. El propio equipo debe garantizar que cada uno cumpla con las responsabilidades acordadas y que estén dispuestos a afrontar el conflicto cuando alguien no lo haga.

Por último, debemos **ENFOCARNOS A RESULTADOS**, entendiendo cada uno de los miembros el propósito de su equipo para que se comprometan con ello a nivel de grupo. Evitemos, por el contrario, cualquier comportamiento en el que los intereses personales se antepongan a los colectivos, ya que pueden resultar altamente perjudiciales para el equipo.

Además de estas actitudes, para contar con buenos jugadores de equipo necesitamos desarrollar tres virtudes esenciales: la **HUMILDAD**, en el sentido de pensar menos en cada uno y más en el grupo, **EMPATÍA** y **HAMBRE**, o esa motivación para dar un extra sin que lo pidan. La buena noticia es que las 3 virtudes son susceptibles de ser desarrolladas, y para ello el papel del líder es esencial como primer modelo de jugador de equipo.

Para trabajar en equipo es imprescindible conocer herramientas que nos permitan trabajar con el grupo en función del momento y el contexto que viva el grupo.

Se suelen clasificar en función del objetivo de trabajo que se persiga. De esta manera encontramos dinámicas de presentación, de conocimiento, de toma de decisiones, de confianza, de comunicación y de resolución de conflictos, entre las más significativas,

A continuación, mostramos las características de algunos tipos, (fuente psicología y mente):

## 1. Dinámicas de presentación

El tipo de dinámicas que seguramente más se usen son las de presentación. Como su propio nombre indica, se trata de juegos en los que los integrantes se van presentando unos a otros, siendo una muy buena forma de romper el hielo entre personas que han tenido poca relación o directamente son completos desconocidos.

Hay de todo tipo. Hay actividades en las que se ordena a los implicados a ponerse por parejas y decirse el nombre, cuál es su color favorito, cuántos años tienen, qué mascota tienen, de dónde son, qué trabajan, qué les gusta hacer en la bañera... En definitiva, cualquier pregunta que sirva para fomentar un poco el conocimiento entre los miembros del grupo.



## 2. Dinámicas de resolución de conflictos

Las dinámicas de resolución de conflictos son actividades usadas para mediar en situaciones problemáticas. Este tipo de dinámicas son especialmente usadas en el ámbito laboral como en empresas. Son útiles porque en ellas se ponen a prueba habilidades como la toma de decisiones, el liderazgo o el trabajo en equipo a pesar de haber habido algún conflicto.

También sirven para mejorar las habilidades sociales y la asertividad entre sus miembros, dándoles a conocer diferentes herramientas que ayuden a poner en solución un problema entre dos o más miembros como puede haber sido una pelea, un insulto o un rumor.

#### 3. Dinámicas de comunicación

Las dinámicas de comunicación tienen como objetivo principal mejorar las habilidades comunicativas entre los miembros del grupo. Las habilidades sociales requieren de buenas capacidades comunicativas para ser demostradas, además de que en sí misma una buena comunicación es una habilidad social.

En dinámicas como estas se intenta promover sobre todo la escucha activa, además de la comunicación asertiva (decir lo que se quiere realmente) y, también, se enseña a decir las cosas de una forma que no suponga romper los sentimientos de los demás. También se pone en práctica el lenguaje corporal.

#### 4. Dinámicas de distensión

Las dinámicas de distensión se emplean para soltar tensiones. Son especialmente útiles en niños, haciendo que liberen la inquietud que puedan traer antes de empezar con otras actividades por medio de la risa, el movimiento y la voz. Se grita, se habla fuerte, se hacen movimientos como si tuvieran convulsiones... se hace cualquier movimiento y acto que haga que después estén tranquilos, liberados, descansados emocionalmente y listos para prestar atención a lo que el dinamizador les tenga que decir.

#### 5. Dinámicas de conocimiento y autoconocimiento

Las dinámicas de autoconocimiento se aplican para que los miembros del grupo se puedan conocer más los unos a los otros a pesar de ya saber un poco sobre ellos después de haber realizado otras actividades.

El objetivo en este tipo de dinámicas no es el de conocer a gente nueva, sino profundizar sobre características de personas con las que se relacionan cada día a la vez que ponen en comparación cómo son ellos mismos. Se profundiza en el conocimiento personal a la vez que se tiene una relación más cercana e íntima con los demás, viendo el contraste entre uno mismo y los demás, valorando su individualidad.

#### 6. Dinámicas de cooperación y colaboración

Las dinámicas de cooperación y colaboración son consideradas un pilar fundamental en cualquier entorno en el que se quiera fomentar los lazos entre diferentes personas. Lo que hacen es potenciar la cooperación grupal al focalizarse en que todos los integrantes de la actividad tengan las mismas posibilidades de participar.

Realmente, en la práctica todas las actividades son de cooperación y/o colaboración en tanto que siempre se hagan de forma grupal y sirvan para que sus miembros aprendan a relacionarse con otras personas.

## 2.6. Construyendo confianza y consenso mediante la Comunicación No Violenta

### 2.6.1. ¿Qué es la Comunicación No Violenta?

La Comunicación No Violenta es una forma de expresar ideas, emociones y necesidad sin recurrir a la imposición o la agresividad.

La Comunicación No Violenta (CNV), también conocida como comunicación colaborativa o comunicación compasiva, es un término creado por Marshall Rosenberg a mediados de 1960 y consolidado por él mismo en las décadas posteriores. Su libro **Comunicación No Violenta, un lenguaje de vida** resume muy bien los principales postulados de su teoría, una que bebe del océano de la terapia centrada en la persona.

Esta modalidad de comunicación tiene múltiples aplicaciones en el día a día. La idea capital que sostiene al concepto señala que la mayoría de los conflictos surgen debido a alteraciones en la forma de comunicar las necesidades humanas. Esto debido a que se opta por comunicar ideas y sentimientos con un tinte violento, manipulador y agresivo. Estas son las características e importancia de este tipo de comunicación.



### 2.6.2. Características de la Comunicación No Violenta

La Comunicación No Violenta (CNV) es un concepto muy amplio que ha sido abordado intensamente por Rosenberg y otros autores. Por tanto, sus características son muy variadas, aunque podemos resumir sus postulados teniendo en cuenta dos categorías: sus componentes principales y los modos en que se puede aplicar. Veamos con detalle a qué se hace referencia en cada caso.

#### 2.6.3. Componentes de la Comunicación No Violenta

Los métodos de conversación no violenta buscan mejorar la experiencia social basándose en varios principios.

Los componentes de la CNV son los pilares sobre los cuales se sostiene la teoría de Rosenberg. No son más que las variables que las personas deben tener en cuenta para materializar este tipo de comunicación. Se distinguen cuatro componentes:

- **Observación:** son todas aquellas cosas que puedes ver u oír y que se consolidan como el estímulo de tus reacciones. A través de la observación valoras los hechos de forma objetiva, por medio del proceso de evaluación. Desde una perspectiva neutra, la persona identificará los estímulos que lo llevan a desarrollar determinadas ideas, sentimientos y emociones.
- **Sentimientos:** reúne el conglomerado de la experiencia emocional que han sido o no satisfechas. El objetivo para desarrollar una comunicación no violenta consiste en identificar y catalogar dichos sentimientos y emociones.
- **Necesidades:** hace referencia a los anhelos, las aspiraciones y los deseos que se ocultan detrás de los procesos comunicativos (específicamente, por supuesto). Las necesidades pueden ser individuales, pero también forman parte de una experiencia humana compartida. Por ejemplo, la necesidad de atención, de amar y de ser escuchado.
- **Solicitudes:** para materializar las necesidades desarrollamos lo que en la teoría de la CNV se conoce como peticiones o solicitudes. Se distinguen de las demandas o las imposiciones, cualidades exclusivas de la comunicación violenta. Como no podría ser de otra manera, se basa en la receptividad de escuchar un “no” como respuesta.

Las características de la comunicación basada en el mutuo entendimiento.

#### 2.6.4. Los 4 pasos para una Comunicación No Violenta

Estos cuatro pasos permiten ordenar y presentar de manera sistemática aquello que se necesita transmitir a un interlocutor en el momento en que hay emociones de por medio que podrían enturbiar el mensaje.

##### 1. Observación de los hechos

Describir objetivamente lo sucedido. Se trata de, con la justa inhibición y reflexión, ser capaces de exponer nuestra realidad, para que el otro pueda entender de dónde viene nuestra reacción. Muchas veces el foco del problema se deriva de este primer punto, ya que no se comparte la misma percepción de la realidad y no sabemos tampoco comunicar esta diferencia clave.

## 2. Expresión de los sentimientos

La segunda parte es la puramente emocional. Esta explica e implica al otro diciendo cómo le ha hecho sentir el episodio descrito en el paso anterior. En esta parte se deja la visión objetiva y se utiliza nuestra auto-observación para poder identificar y contar con palabras simples qué es lo que estamos sintiendo en este momento. En este punto entra en juego la capacidad empática de nuestro interlocutor, que no puede darse por descontado, y es necesario para que la conversación sea bidireccional.

## 3. Expresión de las necesidades

El siguiente paso para expresarnos según la Comunicación No Violenta sería decir qué es lo que necesito para no sentirme así. Ya se ha explicado cómo me siento y ahora cuento cómo me gustaría sentirme en situaciones similares de cara al futuro. Se hace desde una visión más global y no se repara tanto en el detalle de lo recientemente sucedido, sino que se hace una proyección a largo plazo.

## 4. Realizar peticiones

Finalmente, se realiza una petición formal a nuestro interlocutor a modo de plan de acción y compromiso para poder avanzar en este aspecto y que no quede todo en un simple intercambio de percepciones y creencias.



#### 2.7. La organización del tiempo

Según la web Euroinnova, la organización del tiempo no es más que la distribución de tareas en forma ordenada en un lapso determinado con el objeto del aprovechamiento máximo del mismo, y es que justamente lo fundamental es aprender a detectar cuáles son las verdaderas causas de la pérdida de tiempo, para así corregirlas y evitarlas en la medida de lo posible. Se trata de establecer técnicas de planificación basadas en el cumplimiento de un horario.

Hay que recordar que el tiempo constituye propiamente un recurso único que debe apreciarse y valorarse, ya que no se puede ahorrar, mucho menos retroceder y es imposible que se recupere, así que toma en consideración la organización del tiempo para que puedas lograr el manejo de todas tus tareas.

La organización del tiempo viene a constituir la administración y planificación del mismo, que es la forma, también la habilidad e incluso la destreza del uso de este recurso para un beneficio tanto propio como del entorno social que tenemos.

Es imprescindible que antes de llevar a cabo una tarea, se pueda planificar la distribución del tiempo, en tal sentido es recomendable que para la [organización](#) del tiempo, a corto, mediano o largo plazo, se tomen en consideración los siguientes tips:

- Tener metas y objetivos ya establecidos.
- Identificar cuáles son las prioridades.
- Conocer las herramientas que son usadas generalmente para la organización y planificación de actividades, tal es el caso de realizar anotaciones, tener una agenda diaria, entre algunas otras, haciendo de esto un hábito.
- Conocer la actividad que vas a realizar y planificar las tareas que ésta conlleva en un tiempo específico.
- Seleccionar estrategias eficaces para lograr los objetivos propuestos, siempre tomando en consideración y dándole importancia a las de mayor prioridad.

##### 2.7.1. Técnicas para la organización del tiempo

Las recomendaciones para la organización del tiempo nunca están demás, pues no a todos les resultan las mismas estrategias. Por ello a la hora de realizar alguna tarea se deben tener en cuenta aspectos como:

##### Matriz de Eisenhower

Esta suele ser la estrategia que se recomienda por excelencia, permite que se pueda evaluar la

urgencia de casa cosa que se deba hacer, de esta manera es posible organizarse de una manera más eficiente.

Existen algunos puntos que permiten llevar a cabo mejor la organización del tiempo como lo son:

- Tareas importantes y urgentes: en ellas se debe enfocar toda la atención, pues es de los primero que se debe salir.
- Tareas importantes pero no urgentes: se relaciona con las metas a largo plazo, no se tiene una fecha puntual para ellas.
- Tareas no importantes pero urgentes: corresponde a aquellas que es posible delegar o se puede hacer luego de las importantes y urgentes.
- Tareas no importantes y no urgentes: es posible descartarlas mientras se emplea el tiempo disponible para cualquiera de las otras tareas.

### **Técnica Pomodoro**

La finalidad de esta estrategia es la de mejorar la administración del tiempo al momento de realizar cualquier actividad. Se orienta a dividir las actividades en intervalos que consisten en : 25 min de trabajo y 5 min de descanso.

Estos intervalos reciben el nombre de Pomodoros, cuando se repita el ciclo 4 veces se procede a descansar durante 20 min para poder volver a comenzar.

¿Cómo se aplica?

- Se escoge la tarea que se va a realizar.
- Colocar el temporizador.
- Trabajar de manera concentrada hasta que suene el indicador de que el tiempo se acabó.
- Llevar un control de que el Pomodoro se cumplió.
- Tomar la pausa que corresponda de acuerdo al ciclo.
- Si por alguna razón no se cumple con el Pomodoro, se debe reiniciar la dinámica.

### **Metodo GTD**

Lo que busca esta técnica es evitar tener tareas acumuladas, es uno de los principales problemas de aquellos que no se saben organizar. Evitando la procrastinación, los niveles de estrés disminuyen demostrando que la organización del tiempo es de gran utilidad.

¿Cómo se puede aplicar?

- Lo primero que se debe hacer es contar con una lista de pendientes, de esta forma es posible organizarlos de acuerdo con el tiempo de entrega de cada uno.
- Se recomienda comenzar por aquellos que duren menos de 2 min.
- Es importante definir el lapso de tiempo en el que se van a finalizar las otras tareas.
- Un punto clave es verificar el tiempo de cada tarea, así se puede determinar cuales se puede hacer rápidamente y cuales requerirán más tiempo.

#### 2.7.2. Elementos que ocasionan la pérdida de tiempo, ladrones de tiempo

Es básico y fundamental conocer cuáles son los elementos que conllevan a la mala organización del tiempo, para que estos no afecten directamente su organización en sí, y de igual forma para minimizarlos e incluso neutralizarlos. Enumeremos algunos de estos elementos:

- Planificación inadecuada y la no utilización de un calendario.
- Haber adquirido exceso de compromisos, pues es necesario no comprometerse con más tareas de las que puedas cumplir en realidad.
- Prolongar la toma de decisiones que son fundamentales.
- No detectar las verdaderas prioridades y no darle la importancia que se merecen.
- Llamadas telefónicas al momento de estar realizando una actividad concreta.
- Ejecución de reuniones no planificadas.
- No delegar, ya que al momento de hacerlo compartes tareas y el tiempo es aprovechado al máximo.



### 3. Dinámicas participativas para trabajo en grupo y comunitario

Un aspecto a tener en cuenta para desarrollar la mediación con una visión comunitaria sería conocer herramientas de participación con grupos. Es decir, dar voz a los protagonistas de la comunidad (barrio, vecinos, agrupaciones, etc...).

#### 3.1. Para qué dinámicas de participación en grupos

Las técnicas participativas son un medio o instrumento que se usa para realizar la metodología participativa, permiten el tratamiento de un tema o la formulación de un concepto clave, a través de la participación de los/las miembros de un grupo.

Las técnicas participativas tienen una aplicación variable y flexible, están compuestas por diferentes actividades como pueden ser: dinámicas de grupos, sociodramas, adecuación de juegos populares, actividades de dramatización, expresión corporal, vídeos... y cualquier otro medio que tenga como objetivo generar la participación, el análisis, la reflexión y un cambio de actitud consciente y duradero en los/las participantes.

Las técnicas deben estar siempre dirigidas a un objetivo, que es el que nos orienta para saber qué tipología y/o técnicas son más convenientes utilizar. En relación al objetivo de las técnicas participativas, recordar que va mucho más allá de un mero pasatiempo o distracción, más allá de su componente lúdico, incidiendo en un cambio más profundo en la medida en que facilitan el aprendizaje, profundizan en los temas expuestos y propician el compromiso social.

#### 3.2. Beneficios de la utilización de técnicas participativas

Las técnicas participativas aportan múltiples beneficios:

- Ayudan a crear confianza y lograr un buen clima de interrelaciones entre los miembros del grupo (equilibrio socio-emocional).
- Establecen relaciones de cooperación, haciendo saber a los miembros del grupo el valor del trabajo en equipo.
- Logran mayor productividad en el logro de los objetivos propuestos, es decir, mayor eficiencia.
- Posibilitan estructurar, organizar y realizar las tareas, tomar decisiones... a la vez que motivar al grupo en las tareas y trabajo que han de realizar.
- Resuelven situaciones de conflicto, planteando críticas constructivas respecto al problema y aportando soluciones.
- Evalúan la propia marcha del grupo, situaciones o temas desarrollados...

El objetivo principal de cualquier técnica participativa es lograr la participación, la animación, la integración de los/las participantes y hacer más sencilla la comprensión de un tema o contenido desarrollado.

### 3.3. Técnicas participativas para el trabajo en grupos

A continuación se muestran diferentes técnicas para favorecer la participación en grupos, muy útiles para tratar algún tema en común o para llegar a acuerdos, o para crear propuestas. Dependerá del momento, los objetivos de la mediación y sus habilidades .

#### 3.3.1. El socio-drama

El socio-drama es un método según el cual un grupo estudia un tema en concreto, una situación social o a sí mismo mediante un proceso de grupo creativo guiado por un instructor. Son los mismos miembros del grupo quienes pueden escoger los roles o bien se les pueden ser asignados. Se refiere a la dramatización de una situación de la vida cotidiana mediante la representación de la situación por personas de un grupo. Éstos representarán a los personajes que ostentan diferentes roles. El representar la escena de vida permite colocarse en la situación de otro, experimentar sentimientos, darse cuenta y comprender. Al resto del grupo le permite aprender, comprender observando y además analizar lo ocurrido.

¿Qué se necesita?

- Una situación relativa al tema tratado. Ej.: Una reunión entre diferentes agentes sociales de un barrio para decidir qué líneas de trabajo seguir, cómo negociar con la Administración, etc.
- Un escenario: el espacio en que se realizará la dramatización.
- Los personajes o actores: se pide voluntarios en el grupo para personificar los papeles. En el socio-drama se pide a los voluntarios alejarse del resto del grupo para explicarles la situación y que dialoguen sobre cómo la pondrán en escena y se le permiten unos minutos para que lleguen a los acuerdos. También se les pueden dar fichas con pautas de conducta y/o perfil de cada personaje que van a representar que les sirvan de apoyo. A este fin. Se procede a la dramatización y seguidamente al análisis y debate. ¿Qué es lo más importante del socio-drama?
- La elaboración de los personajes, las acciones, expresiones verbales y sentimientos.
- La atención al observar los más mínimos detalles.
- El análisis guiado por el facilitador del grupo.
- La disposición participativa de todos los integrantes del grupo quienes comentarán cualquier observación que hayan realizado.

### 3.3.2. Línea del tiempo

Una buena herramienta puede ser hacer una Línea del Tiempo, sobre la cual la gente reunida va dibujando o escribiendo en un papel continuo, en una pared por ejemplo, los acontecimientos que creen más destacables de los últimos años. Entre un grupo de personas que inician un proceso es una forma de que vayamos ayudando a reconstruir como han visto los precedentes del tema a debate.

Se puede hacer por años o por meses, o por aquellos grandes acontecimientos que marcaron el tema que nos hayamos propuesto. Se pueden poner, por ejemplo, bajo la línea del desarrollo histórico aquellos aspectos que se consideren más objetivos y medibles, y encima de la línea los que se puedan considerar más de opinión, o con distintas versiones.

Hay muchas formas de hacer una Línea del Tiempo, y la innovación es algo que ayudará a que el colectivo se sienta más protagonista. Por eso no se trata de hacerla perfecta según un manual, sino más bien tal como la gente vaya proponiendo. Seguro que la inventiva o iniciativas de dibujo de unas personas estimula a otras. Es importante que se recojan todas las versiones y que no se entre en disputas sobre si esto fue así o de tal otra forma. Vale la pena poner algunas de las afirmaciones entre interrogantes, a la espera de poder saber mejor cómo fue. Tal vez sea uno de los motivos para preguntara la población, que desde ese momento pasa a ser nuestro punto de referencia, con más autoridad que los reunidos en esa ocasión.

La Línea del Tiempo se puede dejar abierta para que se pueda ir completando más adelante, o con más datos o informaciones que no se conocían en la primera sesión. Esto puede ser muy útil al principio porque sobre el pasado, y en especial sobre algunos analizadores históricos (acontecimientos que han marcado la vida social) la gente tiene una opinión formada, que siempre es un punto de partida.

No se trata de la “verdad objetiva” con pretensiones de exactitud, sino de las verdades que se hayan ido construyendo hasta el momento, y sobre las cuales hay un cierto consenso, o bien disputas que conviene saber desde el principio.



#### 3.3.3. La técnica DAFO o FODA

Es una matriz que nos permite definir y contextualizar una situación problemática en una localidad a partir de cuatro marcos de análisis: **De bilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**.

Conviene trabajar en grupos pequeños y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.

Una forma de aplicar esta técnica puede ser la siguiente: Se plantea el tema/objeto del proceso de forma clara y concisa. A partir de aquí el grupo hablará, a través de una lluvia de ideas, sobre los aspectos positivos o “de éxito” tanto si son internos (Fortalezas) como externos (Oportunidades) que relacionan ese tema con el territorio. Las ideas sobre las que se esté de acuerdo se van escribiendo sobre un panel. Posteriormente, también mediante lluvia de ideas se escriben los aspectos negativos o “de riesgo”, internos (Debilidades) o externos (Amenazas), que también es importante tener en cuenta, y también se ponen los consensos en el panel.

#### 3.3.4. La técnica DRAFPO

Una variante del DAFO que puede tener similares y otras aplicaciones es la técnica DRAFPO, donde los elementos son: **Debilidades, Resistencias, Amenazas, Fortalezas, Potencialidades y Oportunidades**.

En esta nueva matriz se tiene la posibilidad de utilizar en una sola técnica la visualización de los aspectos positivos y negativos de la problemática o tema de estudio, junto a la formulación de las acciones que se podrían llevar a cabo, solos o con otros para que esos elementos identificados nos resulten favorables, ya sean debilidades, resistencias o amenazas, o para que los mantengamos y reforcemos si son fortalezas, potencialidades u oportunidades.

Tanto el DAFO como el DRAFPO pueden a su vez, ampliarse para abarcar las acciones necesarias para acometer los distintos elementos detectados. Esto puede ser particularmente útil cuando las circunstancias aconsejan no prolongar el proceso en el tiempo (ciclo corto) si queremos obtener resultados participados (cuando trabajamos con algunos colectivos en determinadas circunstancias).

#### 3.3.5. Lluvia de ideas (Brainstorming)

Es la estrategia más sencilla de generación espontánea y libre de ideas sin que medie debate o discusión grupal: el enunciado de los sentimientos y actitudes ante el tema lanzado por el animador se hace en voz alta y de forma desordenada. Se anotan todas las opiniones en una pizarra, a la vista de todos, y se da paso al análisis, debate y aceptación de las más valoradas, en un proceso de cierto consenso.



### 3.3.6. Philips6/6

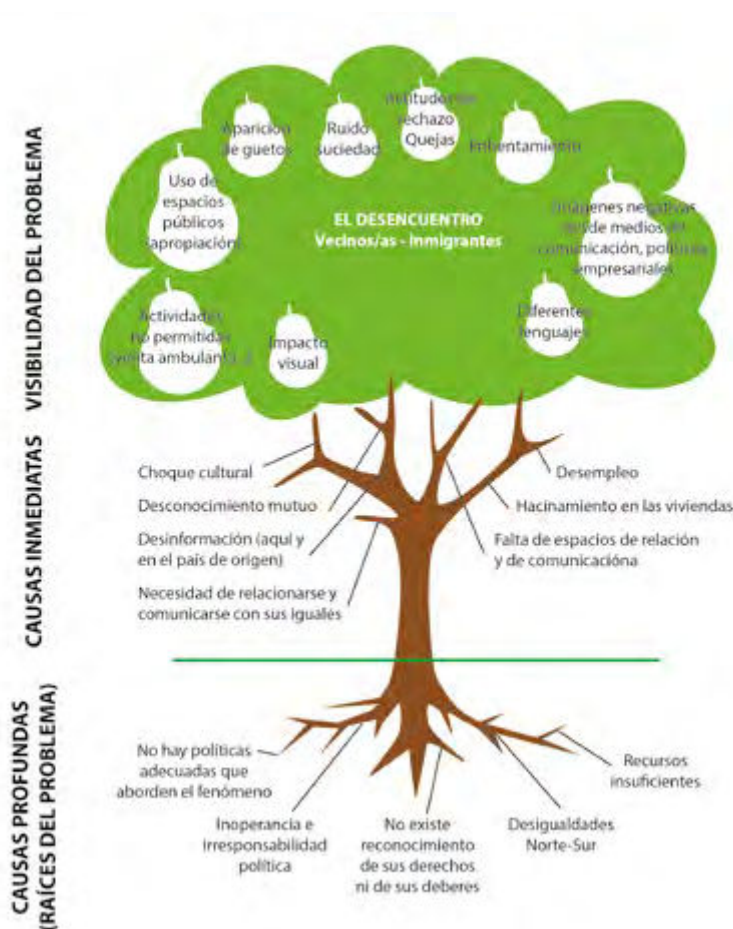
También se recurre a este método para facilitar la participación de todos los miembros de un grupo numeroso (Forum comunitario o Asamblea participativa). Consiste en dividir el grupo grande en subgrupos de seis personas que discuten sobre el tema planteado por el moderador durante seis minutos; después un portavoz de cada grupo expone las conclusiones a las que han llegado y el animador las anota en una pizarra. Una vez conocidas todas las aportaciones, se debate sobre ellas en plenario hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.

### 3.3.7. Árbol de problemas

El Árbol de Problemas nos sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema, y para relacionar estos con el análisis de sus causas inmediatas y sus causas profundas. Las posturas a debatir para colocar en el árbol se pueden traer de las frases ya recogidas en el trabajo de campo anterior, y se pueden completar también con las aportaciones de quienes acudan a sesiones de trabajos en grupos y plenario.

Para poder desarrollar esta técnica podemos hacer pequeños grupos y con la ayuda de la representación de un árbol. Cada grupo intentará identificar un problema central (en torno al tema del proceso) y a partir del mismo ver cuáles son los síntomas que hacen visible tal problema en la comunidad, y posteriormente las causas más inmediatas y las causas más profundas del mismo.

En este ejemplo de árbol de problemas, vemos cómo el problema central definido es el desencuentro entre vecinos/as e inmigrantes, que se hace visible (frutas del árbol) en el uso de espacios públicos, la aparición de guetos, el ruido y la suciedad, las quejas y actitudes de rechazo, etc. Las causas inmediatas, que aparecen en las ramas, son el choque cultural, el desconocimiento, la desinformación, la necesidad de relación, etc. Las causas profundas, se grafican como las raíces del problema y podrían ser: desigualdades entre países, la falta de políticas adecuadas, de reconocimiento de los derechos y deberes de los inmigrantes, etc.



### 3.3.8. Flujograma

Otra técnica posible es el flujograma, que busca identificar las relaciones de causa-efecto, ya sea partiendo de las frases seleccionadas o formulando directamente los elementos que los participantes consideran que están influyendo en un tema central que también habrá que identificar.

Es una técnica apropiada para los talleres de devolución, porque con ella es posible llegar a priorizar tres o cuatro temas por donde se puede empezar a trabajar y también se identifican a los actores responsables de buscar estrategias y las soluciones a los mismos.

Consiste en elaborar colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados con el tema objeto de debate, para establecer los “nudos críticos”, los principales factores por donde habría que empezar a resolver.

El procedimiento es el siguiente:

- 1. Se entrega a cada participante entre dos a cuatro fichas o post-it (según el número de participantes en el taller) para que escriban las cuestiones que crean pertinentes respecto al tema

que se está abordando. Se advierte que no se trata tanto de aportar soluciones o propuestas sino de enunciar los factores relacionados con el tema. En las frases deberá figurar también de quién depende mejorar la situación que se cita.

- 2. Los participantes contarán con un asistente que ayudará a escribir a quien tenga dificultad para ello, no aportando sugerencias ni entrando en debates. En definitiva será mero transcriptor de lo que se diga.
- 3. Se recogen estas tarjetas o papeles con las frases de forma que se respete el anonimato. Se leen en alto y se agrupan por sus similitudes a juicio de la mayoría.
- 4. Siempre que sea posible, se resume cada agrupación de fichas por dos o tres palabras que condensen lo principal. Estas se colocan en una pizarra, papelógrafo o papel continuo de forma que sean bien visibles.
- 5. Se pide a los participantes que busquen las posibles relaciones de causa y efecto entre todas ellas. Para ello se utilizarán flechas que unan entre sí los distintos textos como causa o efectos.
- 6. La persona que modere deberá cuidar que se vayan estableciendo relaciones a partir de cada uno de los conceptos escritos. Procurará que intervengan todas las personas del grupo haciendo alguna propuesta o participando en el debate. Por lo que el grupo no debe superar los 10 o 12 componentes.
- 7. Una vez establecidas las relaciones más consensuadas, se hace el recuento del número de flechas de entrada (consecuencias) y del número de flechas de salida (causas) que tiene cada tema. Los que tengan más flechas de entrada y salida serán considerados los “nudos críticos”.
- 8. Asimismo, se verá qué aspectos y qué nudos pueden ser abordados por el grupo, sobre cuales se puede influir, y aquellos que están fuera del alcance del grupo.
- 9. Estos temas o posiciones se pueden colocar en un cuadro donde en la columna de la izquierda se marquen unas filas con los principales responsables que pueden resolver estas cuestiones (desde nosotros mismos hasta los más alejados donde es más difícil influir). Las demás columnas se pueden inicialmente dejar en blanco, o poner en ellas los principales aspectos que influyen en el proceso, o bien ordenarlas desde las causas más estructurales a las más coyunturales.

### **3.3.9. Ponderaciones por puntos**

Del método EASW. Esta es una técnica apropiada para priorizar y para introducir algo de perspectiva al proceso que estamos realizando. Por ejemplo, para concretar la idea fuerza aglutinadora del conjunto del proceso.

En el método EASW hay dos partes diferenciadas: una de análisis o de auto-diagnóstico (que se puede hacer con cualquiera de las técnicas antes reseñadas), y otra de priorización de las líneas de trabajo a las que se debe dar mayor importancia.

Hay muchas tareas a las que habría que dedicarse para atajar las causas del problema, pero como el tiempo y los recursos son limitados, debemos concretar cuáles son las más importantes y las más urgentes. Una vez hechas las reuniones de grupos pequeños o mesas de trabajo, algún portavoz de

## Mediación Intercultural

### V. Herramientas de la mediación

---

cada grupo explica sobre un papelógrafo o cartel, los rasgos principales de sus análisis (o líneas de propuestas). Ha de hacer referencia a los contenidos que integren los diferentes aspectos causales, y a los actores, redes y conjuntos de acción que podrían participar en construir soluciones viables. No se trata de que gane uno frente a otros en la priorización, sino de que cada persona pueda ponderar distribuyendo sus puntos para aquellas propuestas que le parecen más interesantes. Hay casos en que se prohíbe votar por la propuesta del propio grupo, y en otros casos también se añade una “bola negra” de oposición o desacuerdo fundamental para alguno de las propuestas.

Para crear mejor ambiente e implicación, cada grupo puede exponer sus propuestas de trabajo lo más creativamente posible. Para ello es imprescindible aportar material: papel de periódico, cartones, tijeras, rotuladores o marcadores de colores, etc.

Suele ocurrir que hay unos pocos entre los análisis propuestos en donde se concentran las ponderaciones, y luego hay un salto hasta los que siguen en la lista. Entre los que han resultado con más puntos, se puede hacer un intento de convergencia también si se quiere encontrar un eje central, una idea fuerza, pero también se pueden mantener esas varias líneas de análisis (o incluso de propuestas de trabajo).



## 4. Elaboración de proyectos

En muchas ocasiones no nos paramos a pensar que nuestro trabajo diario está dentro de un sistema mayor, de programas y planes que intentan conseguir una transformación social. Sabemos que lo que hacemos tiene una intencionalidad pero es fundamental medir y comprobar qué impacto tiene lo que hacemos y si está funcionando. Para esto está la planificación, para estructurar nuestra acción antes de comenzar con ella, fijar unos objetivos, una manera de hacer las cosas y una revisión de si lo hemos conseguido (evaluación). Además de describir dónde se va a hacer, con qué materiales, etc.

En este apartado veremos una propuesta de cómo planificar para ganar en eficiencia y eficacia en nuestro trabajo.

Uno de los modelos más utilizados por su claridad y sencillez es el de **Ezequiel Ander Egg** o **Modelo de las 9 cuestiones**:

### 4.1. Denominación del proyecto

Esto se hace indicando, de una manera sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer (creación de un centro social, de un servicio de ayuda a domicilio, de un taller de artesanía, etc.). Su objeto es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve

Además, en la denominación se ha de hacer referencia a la institución, agencia u organismo responsable de la ejecución del proyecto. Y en aquellos casos en los que el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina, habría que indicar también el organismo patrocinante. Si formara parte de un programa más amplio (conjunto de proyectos integrados), será necesario hacer referencia a éste. Digamos que el objetivo principal de la denominación es el de caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo.

No hay que confundir el título del proyecto con el enunciado de un problema (por ejemplo: “Falta de participación de los jóvenes”), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: “Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes”). Éstos son errores bastante frecuentes y que es necesario evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación nos puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

### 4.2. Naturaleza del proyecto

Para explicar la naturaleza de un proyecto–conjunto de datos que hacen a la esencia del mismo es necesario desarrollar una serie de cuestiones que sirvan para describir y justificar el proyecto. Las que indicamos a continuación, pueden ayudar a esta tarea:

#### a. Descripción del proyecto (qué se quiere hacer)

La denominación identifica al proyecto, pero esto, obviamente, es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué se trata el proyecto. En este punto, hay que realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. En bastantes casos, esta caracterización o descripción hay que hacerla. Contextualizando el proyecto dentro del programa (en caso de que forme parte de un programa).

#### b. Fundamentación o justificación (por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto)

En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios (argumentación lógica) y las razones que justifican la realización del mismo. Es muy importante destacar, para tenerlo en cuenta a la hora de elaborar esta parte del proyecto, que en la fundamentación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y correcta:

- Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
- Hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.

#### c. Marco institucional (organización responsable de la ejecución)

Cuando se trate de un proyecto que se elabora dentro de una institución para ser presentado en el seno de la misma, este punto se puede obviar o reducir bastante, ya que la información pertinente sería conocida por todos. Sin embargo, cuando el proyecto se formula en una organización o institución que será responsable total o parcialmente de la ejecución, pero éste será presentado para su eventual aprobación por otra entidad ajena a la que formula el proyecto, conviene dedicar especial atención a este punto. Será necesario indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. También es conveniente en este punto incluir aspectos directamente relacionados con el proyecto, como por ejemplo: políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

En los casos de proyectos que se presentan a otras instituciones o agencias exteriores para su financiación, puede ser más práctico adjuntar toda esta información (que suele ser amplia) en un dossier aparte del proyecto. Todo ello, con el fin de no abultar innecesariamente el documento que contenga el proyecto.

En definitiva, lo que se persigue en este punto es informar clara y profundamente acerca de la institución, organización o agencia que será la responsable fundamental; de la planificación y ejecución del proyecto. Haciendo referencia particular al departamento y/o programa del que pudiera llegar a formar parte el proyecto específico.

#### d. Finalidad del proyecto (impacto que se espera lograr)

No en todos los proyectos es necesario explicitar finalidades últimas. Muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sin embargo, cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendentes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto. Dicho en otras palabras: cuando un proyecto forma parte de un programa más amplio, los objetivos de este último constituyen la finalidad de los proyectos que lo integran. Esta finalidad del proyecto presupone que la realización de los objetivos es un factor que contribuye al fin último, pero no necesariamente es el único. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstractos.

Por otra parte, los objetivos de un solo proyecto, aunque éste sea realizado con éxito, no pueden contribuir de manera exclusiva al logro de las finalidades, que suelen depender de un gran número de factores y proyectos. Por todo ello, y para evitar este tipo de problemas, debemos considerar que, para formular finalidades de un proyecto, es necesario que:

- Éstas justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos.
- Sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha.
- Se constituya preferiblemente un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles.



#### e. Objetivos (para qué se hace, qué se espera obtener)

Ningún proyecto adquiere su significado pleno si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos (si ello fuere necesario), es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno al o a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- El objetivo principal, llamado también objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son ulteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias, de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho de alcanzar el objetivo principal.

De cualquier modo, hay que tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general. No hay que confundir –como ocurre con alguna frecuencia– los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Así, por ejemplo cuando se dice “promover”, “coordinar”, “realizar una investigación”, etc., se está haciendo referencia a medios; consecuentemente, no deben utilizarse para definir objetivos.

#### f. Metas (cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar actividades.

#### g. Beneficiarios (destinatarios del proyecto, a quién va dirigido)

Se trata de identificar quiénes serán los beneficiarios inmediatos (los directamente favorecidos por la consecución de los objetivos y metas o efectos del proyecto) y quiénes serán los beneficiarios finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto.

Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. Por ejemplo, si el objetivo es “reforzar un servicio de educación de adultos”, los beneficiarios directos serán aquellos que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado.

En cambio, los beneficiarios finales serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos, como sería el primer caso.

Por lo que se refiere a los beneficiarios finales, el uso de términos generales y vagos tales como “grupos carenciados”, “sectores desfavorecidos”, “campesinos, pobres”, etc., no ayuda al diseño del proyecto y resulta a todas luces insuficiente, si bien este tipo de formulaciones pueden ser válidas a nivel de declaración política.

Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello, puede ser útil delimitar este “grupo-meta”, como a veces suele denominarse, investigando e indicando, por ejemplo:

- Situación general (descrita mediante indicadores de ingresos, de nutrición, o lo que fuese necesario).
- Ocupación (también haciendo uso de indicadores concretos, por ejemplo: propietarios de menos de “x” hectáreas, trabajadores sin tierra, asalariados temporales, familias con ingresos por debajo del salario mínimo y ocupación autónoma, etc.).
- Acceso a los servicios (familias en inquilinato precario, agricultores sin acceso a créditos, viviendas sin agua potable o electricidad, trabajadores sin seguridad social, etc.).

#### **h. Productos (resultado de las actividades)**

Los productos son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades. Y, además, son la condición previa para el logro de los objetivos y metas (efectos). Si se obtienen los productos programados y se dan las condiciones o supuestos establecidos, entonces deberán lograrse el/los objetivo/s y meta/s correspondientes.

Los productos que pueden obtenerse en proyectos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

- Resultados materiales (por ejemplo: número de cooperativas creadas, número de viviendas construidas o mejoradas, escuelas construidas, instalaciones, etc.).
- Servicios prestados (por ejemplo: personas capacitadas, servicios proporcionados, créditos otorgados, etc.). También hay que considerar que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, el resultado de una actividad puede ser un recurso o insumo necesario para poder realizar otra actividad posterior.

Lo importante es distinguir claramente los productos (resultados de actividades) de los efectos (resultados de la utilización de los productos para lograr el objetivo propuesto).

#### i. Localización física y cobertura espacial (dónde se hará, qué abarcará)

Localizar un proyecto consiste en determinar el emplazamiento o el área en donde se ubicará. Esta localización puede hacerse a un doble nivel:

- Macro-localización: esto es, la ubicación geográfica del proyecto dentro del área: región, comarca, ciudad, conjunto rural, etc.
- Micro-localización: identificando dentro de un conjunto menor, como puede ser un barrio o manzana, el lugar o zona en donde se desarrollará el proyecto.

En uno y otro nivel, la localización suele presentarse en el documento a través de mapas y otros complementos gráficos. Por su parte, la cobertura espacial indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto prestación de servicios o área de influencia.

Así, por ejemplo, si se trata de crear un “centro de salud”, la localización física consistirá en indicar el lugar en el que estará emplazado el edificio que albergará el centro de salud (calle, número, terreno, etc.). En cambio la cobertura espacial consiste en determinar el área a la que prestará servicios el centro de salud: comarca X, o barrios Y, Z y Q, etc.



### 4.3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar (con qué acciones se generarán los productos, actividades necesarias)

La ejecución de cualquier proyecto presupone la concreción de una serie de actividades e implica la realización de un conjunto de tareas concretas. En otras palabras, ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y aconteceres que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período determinado.

En efecto, lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Para ello debe explicarse la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto. Gráficamente, podría reflejarse en un cuadro como el siguiente:

Meta	Producto	Actividades	Tareas	Técnicas

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y en el espacio de todas las tareas que hay que realizar para el logro de los productos, metas y objetivos del proyecto comporta los siguientes aspectos:

- Especificación e inventario de las actividades a realizar.
- Distribución de las unidades periódicas de tiempo insertas en una secuencia operativa, donde se señala la fecha de inicio y de terminación de cada actividad (ver punto 5: calendarización del proyecto).
- Lo anterior sólo sirve para indicar una relación de diferentes actividades, pero ello no basta (sería un simple listado de actividades yuxtapuestas en el tiempo); es menester, además, una ordenación y sincronización de las mismas, puesto que algunas son previas, paralelas o posteriores a otras dentro del proceso de realización del proyecto;
- Indicación de la cantidad y calidad de los insumos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) involucrados en cada operación, con referencia a la asignación de recursos por actividad (ver punto 6: determinación de los recursos necesarios). De lo que se trata es de no limitarse a un simple listado de actividades y tareas, sino de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volumen y ritmo de las operaciones.

#### 4.4. Métodos y técnicas a utilizar (modalidades de operación)

Se trata de otro aspecto o forma de explicitar cómo se hace. En este apartado hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad, lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el diseño del proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas. Ahora bien, en este caso, lo que debemos tener bien claro son los criterios de selección. En éstos influyen a su vez criterios ideológico-políticos y criterios técnicos. En la mayoría de los casos, lo óptimo es lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento. El problema suele ser que no siempre el uso de estos criterios simultáneamente es complementario, muchas veces son alternativos y en estos casos hay que ponderar cada uno de ellos para seleccionar la alternativa que mejor se adapte a los fines del proyecto, y la situación contextual.

En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, un criterio básico u central en la selección de métodos, técnicas, es el de dar preferencia a aquellos que facilitan, promueven o posibilitan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto. En estas circunstancias, desde el punto de vista metodológico, hay que establecer los mecanismos de inserción e implicación de los beneficiarios en la realización del proyecto.

#### 4.5. Determinación de los plazos o calendario de actividades (cuándo ocurrirá)

Uno de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la determinación de la duración de cada una de las actividades. Este ítem o aspecto es lo que se denomina “calendarización del proyecto”. Este componente del proyecto, además, permite juzgar la factibilidad del proyecto, esto es, establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si se considera el tiempo suficiente para obtener los productos básicos que se necesitan como insumos para otras actividades, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máximo y mínimo) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.

Para realizar la calendarización del proyecto, existen diferentes técnicas gráficas de apoyo a la programación que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa. El más simple y conocido es el diagrama de avance, cronograma o diagrama Gantt, de fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de actividades.

#### 4.6. Determinación de los recursos necesarios (quiénes y con qué se realizará el proyecto, insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

A veces puede ser útil rellenar un cuadro como el siguiente, a fin de disponer de un listado más o menos, completo de los recursos que se requieren para cada una de las actividades. De este modo, se asegura una mayor precisión y adaptación de los recursos, a las acciones que conlleva la ejecución del proyecto.

Actividades	Recursos			
	Humanos	Materiales	Teóricos	Financieros
1..... ..... ..... .....	•..... •..... •..... •.....	•..... •..... •.....		•..... •..... •..... •.....
2..... ..... ..... .....	•..... •.....		•..... •..... •.....	•..... •..... •.....
3..... ..... ..... .....	•.....	•..... •..... •.....	•..... •..... •.....	•..... •..... •.....
n.....	•.....	•.....	•.....	•.....
Totales				

• **Humanos:** para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar. indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo (ver sobre esta cuestión lo relativo a la estructura organizativa y de gestión del proyecto, punto 8). Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la

- necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado).
- **Materiales:** es decir las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- **Técnicos:** se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.
- **Financieros:** sobre la base de los cálculos de ejecución que explicamos a continuación se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la estructura financiera del proyecto (quién o qué financia qué).

#### 4.7. Cálculo de los costes de ejecución y elaboración del presupuesto (recursos expresados en unidades monetarias)

En todos los casos, la realización de un proyecto supone unos costos y la disponibilidad de fuentes de recursos. No basta determinarlo en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

- **Costo de personal:** se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada o no, en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc. Conviene no olvidar indicar en este rubro los costos del personal no remunerado o voluntario, ya que su utilización representa un “costo de oportunidad”. Es decir, aunque no se paguen sus servicios, ello representa un costo que, si no se consigna, distorsionará cualquier cálculo de costos totales del proyecto. En estos casos, la fuente de financiación de los mismos debe especificarse como aporte de la comunidad, o de la asociación ciudadana de que se trate.
- **Dietas o viáticos:** incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.
- **Locales:** en este rubro la diferenciación principal está entre:
  - construcción de un local,
  - compra y reacondicionamiento de un local,
  - alquiler de un local.

- **Material y equipo:** costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, de calcular, fotocopidora, etc.
- **Gastos de funcionamiento:** electricidad, agua, gas.
- **Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos.** Adquisición de libros, revistas, etc.
- **Imprevistos:** en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5 % del total del presupuesto de gastos.
- **Beneficios:** en algunos proyectos, además de los beneficios sociales, pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto. En todos los proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto. En otros proyectos de diferente naturaleza, pueden contemplarse ingresos provenientes de los usuarios. Dichos ingresos, independientemente de que se aporten en dinero o especie (mano de obra, por ejemplo), deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos. Lo que hay que hacer siempre es un presupuesto de gastos y un cálculo de recursos, incluyendo la fuente y procedencia de los mismos.



#### 4.8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto (cómo se gestionará y organizará el proyecto)

En el diseño del proyecto debe quedar claramente presentada la estructura de gestión para la ejecución del mismo. Para ello es necesario enmarcarlo institucionalmente, si es que esto no se hizo en el punto 2, relativo a la naturaleza del proyecto. Si dicha información quedó reflejada en el documento del proyecto con anterioridad, podremos pasar directamente a indicar la estructura de gestión o administración del proyecto propiamente dicho. Ésta es la columna vertebral en torno a la cual se estructuran y secuencian las distintas actividades.

De manera especial, se asignan responsabilidades a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades. Para ello, conviene hacer figurar en el diseño del proyecto las siguientes cuestiones:

- **Organigrama:** donde aparezca claramente señalado el proyecto dentro de la organización ejecutante y cómo se inserta en la misma.
- **Manual de procedimientos:** en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas. Como esto no se hace con mucha frecuencia, se puede elaborar, en su reemplazo, un protocolo de actuación.
- **Funciones del personal del proyecto:** esto es, quién es el responsable y de qué parte del trabajo.
- **Relaciones e interacciones del personal:** determinar los niveles de autoridad y jerarquía, las relaciones de comunicación e información, las relaciones de consulta y asesoría, etc.
- **Modalidades y mecanismos de coordinación del proyecto,** tanto externa como interna.
- **Sistemas de evaluación interna y seguimiento en cuanto a responsabilidades y funciones:** incluyendo la determinación de las formas y mecanismos de control operacional y supervisión técnica del personal.
- **Canales de información:** a quién hay que informar, qué tipo de información se le debe facilitar, en qué soporte (cara a cara, telefónico, por escrito, etc.), con qué objetivo (facilitar datos e información, consultar una toma de decisiones, asesorar, informar acerca de las actividades realizadas, etc.), y con qué frecuencia (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, anual).

Existen tres formas principales de estructurar los proyectos desde el punto de vista organizativo y de gestión: funcional, por proyecto y matricial; cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes. A este respecto, la recomendación básica es que, en cada caso, se busque el tipo de organización que mejor se adapte a las circunstancias y características concretas del proyecto.

#### 4.9. Indicadores de evaluación del proyecto (cómo se medirá la progresión hacia las metas)

Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas. Si carecemos de ellos, toda evaluación sería que nos propongamos será casi inútil, o poco viable. Tan importantes como las metas son los indicadores en un proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Por otra parte, si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto, habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad.

Podríamos decir que “el indicador es el signo con el que señalamos los grados de una cosa y las variaciones inducidas en ella” O, más precisamente, que los indicadores son “las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad. En otras palabras, los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad, respecto a las metas establecidas, en cuanto a la entrega de sus insumos (indicadores de insumos), la obtención de sus productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efectos e impacto)”. Siendo, a nivel operativo, “la unidad que permite medir el alcance de una meta”.

Como es obvio, la elaboración y elección de indicadores está condicionada por la calidad y cantidad de datos disponibles, o susceptibles de obtener; lo que, a su vez, también depende de los recursos asignados para realizar la evaluación y de las previsiones que sobre seguimiento y monitorización del programa se hayan efectuado en la planificación o diseño del programa. En cualquier caso, la elección de los indicadores es compleja y debe darse prioridad a aquellos que tengan mayor valor operativo, ya sea como definición de objetivos, o por su significación acerca de los medios necesarios que hay que utilizar de cara a la acción.



Además, los indicadores seleccionados deben satisfacer al menos tres exigencias:

- Permitir comparaciones sincrónicas, en el espacio.
- Permitir comparaciones diacrónicas, en el tiempo, y la elaboración de pronósticos.
- Representar valores sobre los que exista un grado de consenso (o posibilidad de lograrlo) entre las partes implicadas o interesadas en la evaluación.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- **Independencia:** No conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener uno o varios indicadores propios. Si ello no es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.
- **Verificabilidad:** Los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente un mismo indicador tenga similar significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.
- **Validez:** Los indicadores deben medir lo que realmente pretenden medir, y no otra cosa. No se trata de un juego de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar la totalidad de los efectos perseguidos con el proyecto.
- **Accesibilidad:** Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se pueda obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

Por último, señalar que no siempre podremos encontrar indicadores que nos permitan medir directamente aquello que deseamos cuantificar. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Pero tenemos que saber que cuanto más indirecto es el indicador, más peligro hay de que influyan factores extraños.

#### Enlace de interés:

- [Ander Egg Como Elaborar Un Proyecto : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)

## 5. Nuevas tecnologías en mediación

Aunque la mediación es una profesión que fundamentalmente se basa en el diálogo y en la presencialidad, eso no quiere decir que tengamos que obviar la preparación de la acción y registrar las intervenciones así como otra serie de datos que las acompañan. Es por todo esto, que vamos a necesitar manejar ciertas herramientas tecnológicas que nos van a ayudar en el desempeño de nuestras acciones.

Quizás lo más importante será la recopilación y registro de datos. Tenemos que tener muy claro tanto la estrategia como el tipo de datos que tenemos que recoger, así como preparar las herramientas que utilizaremos para el registro.

Tradicionalmente se ha podido generar un cuaderno de campo, con una estructura establecida para la recogida posterior de los datos. Esto es muy útil en el momento de la intervención ya que no es invasivo y permite utilizarlo en cualquier momento. Pero tiene una dificultad, que es el registro en documentos informáticos que serán presentados y compartidos con la organización, o el financiador.

Por ello es recomendable tener esa estructura previa en algún formato digital. Puede ser un documento Word, un excel o un formulario. Esta última opción es muy útil siempre que se diseñe bien la estructura del documento, ya que no permite demasiada flexibilidad si queremos que sea ágil y realmente útil. Pero la ventaja fundamental es el registro en una plantilla que nos permite exportar y sistematizar los datos obtenidos, lo cual facilita la elaboración de memorias y evaluaciones, así como extraer conclusiones fieles a la realidad. Este registro nos permitirá ver las cosas con una perspectiva más amplia así como generar situaciones globales que nos ayuden a comprender ciertas dinámicas de funcionamiento social. Con ello podremos planificar las acciones posteriores con mayor eficiencia y eficacia.

Otra de las utilidades de trabajar con las nueva tecnologías es el poder compartir información (documentos, herramientas, calendarios, etc.). Existen infinidad de aplicaciones y programas que nos ayudan a compartir toda esta información. La más común puede ser la que acompaña al correo de gmail. Con este formato podremos tener acceso al drive (disco compartido) a calendarios comunes, grupos, así como otras herramientas para trabajar en la distancia y a nuestro ritmo, pero manteniendo siempre el sentido de equipo.

Algo que hay que tener en cuenta también es la utilidad de las nuevas tecnologías para mostrar nuestro trabajo a través de informes y presentaciones. Para ello contamos con herramientas de office como el Power point (o el análogo de gmail) Canva o Prezi, con los que podremos elaborar las mencionadas presentaciones o infografías. En otro plano están las herramientas audiovisuales para videos.

Por último, nos tenemos que aprovechar las herramientas tecnológicas para articular y optimizar nuestro trabajo a nivel de coordinación con el equipo. Existen herramientas de seguimiento de proyectos como trello, que nos permiten ver las tareas, funciones y el seguimiento y responsabilidad de las mismas. Y contar con las clásicas como los mail, grupos, calendarios y herramientas del paquete office para registrar actas.





