

Buscar

[Inicio](#) / [Números anteriores](#) / [Núm. 2: ENERO \(2006\). Mediación y arbitraje](#) / [Monográfico](#)

LA INSPECCIÓN EDUCATIVA Y LA MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

Jesús Viñas i Cirera

Resumen

Jesús Viñas i Cirera

Subdirector General de Inspección de Educación de Cataluña. Barcelona

La resolución positiva de conflictos es un conjunto de conocimientos a aplicar en las distintas fases de su proceso de desarrollo: conflicto latente, fase de escalada, fase de negociación y fase de resolución.

Las ADR -Alternative Dispute Resolution- son sistemas alternativos de resolución de conflictos entre partes en el ámbito judicial, que van siendo adoptadas por las administraciones públicas e instituciones privadas. La administración podría adoptar tres grandes líneas de actuación en este campo según que actúe como juez, como mediadora o como dinamizadora.

Superando el papel actual, se propone una intervención más intensa y efectiva de la Inspección de Educación con actuaciones de arbitraje, conciliación, mediación y fomento de la negociación, concretando actuaciones para cada una de las fases del conflicto.

ABSTRACT

The successful solution of conflicts depends on a series of techniques to apply on the different stages of the development process: latent conflict phase, escalation phase, negotiation phase and solution phase.

The ADR systems or Alternative Dispute Resolution systems are alternative procedures to solution through the courts, in order to solve conflicts between parts that are being adopted by both public authorities and private institutions. The Civil Service might adopt three major lines for work on this ground, depending on its role as a judge, as a mediator or as a motivating agent.

Exceeding the limits of its present day roles, the author sets a proposal for a more intense and efficient intervention of the Educational Inspectorate, with duties such as arbitration, conciliation, mediation and negotiation encouragement, specifying directions for every one of the phases of a conflict.

Artículo

Guión

- La Inspección y su intervención en conflictos
- Algunos temas relacionados con conflictos
- ARC - Métodos alternativos
- Una propuesta de actuación de la Inspección a relacionada con fases de los conflictos
- Conclusión

1. La Inspección educativa y su intervención en conflictos

La función de garantizar los derechos y de asegurar el cumplimiento de los deberes de los miembros de la comunidad educativa corresponde a los poderes públicos, a la Administración educativa. La educación es un derecho universal para todos los niños y adolescentes hasta los 16 años y el Estado debe garantizar el derecho a una educación de calidad.

A la Inspección se le encarga velar por el ejercicio de estos derechos y deberes. Es básicamente en este campo donde aparecen conflictos, que en primera instancia se fraguan en los centros pero que en segundo plano requieren de la intervención de la Administración y, en concreto, de la Inspección educativa.

En distintos foros y congresos de Inspección educativa se ha discutido sobre una función mediadora o de arbitraje no escrita y no reconocida en los procedimientos ordinarios, pero presente en el quehacer cotidiano de los inspectores y las inspectoras de educación... Los procedimientos habituales en el mundo de la educación, basados en recursos a la Administración y mucho más en los procedimientos disciplinarios, han mostrado una falta de eficacia en el caso de que el propio procedimiento no aumente las trabas antes que buscar y encontrar soluciones. Esta situación es idéntica a la situación en que se encuentra sumido el mundo judicial.

La Inspección de educación, en este contexto, para solucionar con mayor efectividad los conflictos y comprometerse en la defensa de los derechos del alumnado, de sus familias y del profesorado, actúa siempre en un terreno lleno de ambigüedades y contradicciones. Es hora de plantear nuevos horizontes y abordar los cambios necesarios para cumplir con el deber de la Administración pública de actuar activamente en la defensa de los derechos en el ámbito de la educación.

Dentro de esta situación, en la reflexión previa para el establecimiento del plan director de la Inspección de Cataluña, planteamos poder establecer algunos elementos para agilizar la intervención de la Inspección en la solución de los conflictos que se den en los centros educativos en los que se requiera una intervención externa de la Administración educativa. Necesariamente se deberán fijar en la nueva normativa que regule la Inspección.

2. La resolución de conflictos, un conocimiento pluridisciplinar

La conflictología, o la resolución positiva de los conflictos, es un conjunto pluridisciplinar de conocimientos que se va generalizando entre profesionales que actúan en el ámbito judicial y también entre aquéllos relacionados con servicios sociales, personales, del ámbito familiar, etc. De sus aportaciones destacaré algunos elementos que tienen mucho que ver con la metodología y también con la posibilidad de resolver eficazmente los conflictos y que orientarán el enfoque que propondremos posteriormente para la Inspección(1)...

- Los conflictos son naturales en el sentido de que hay partes en una institución que tienen intereses contrarios. Lo más importante no es su existencia dado que es inevitable, sino la forma como se resuelven. Los conflictos no se resuelven solos y si no se abordan y plantean soluciones, solamente pueden escalar a situaciones más graves.
- Los conflictos que no se resuelven de forma que ambas partes ganen, ordinariamente rebrotan ya que las partes perdedoras siempre que puedan volverán a plantearlos. Los acuerdos estables son aquellos que satisfacen, al menos en parte, los intereses de todas las partes.
- En la medida en que no se resuelve un conflicto aparecen nuevos elementos que se añaden al conflicto original que hacen más compleja la solución. Hay que distinguir entre el conflicto sustantivo, es decir, el original, ordinariamente situado en intereses concretos, y los adjetivos, relacionados habitualmente con variables emocionales, de posiciones etc. Obviamente la actuación en el momento oportuno facilita las soluciones.
- Las relaciones positivas que puedan establecerse a lo largo de una situación conflictiva facilitan, sin duda, su solución. La batería de habilidades relacionadas con la inteligencia emocional y con la comunicación son de una importancia central.
- Los procedimientos claros, concretos y simples junto a la participación de las partes, determinan la eficacia en la resolución de los conflictos. El cómo se resuelve un conflicto determinará el éxito y la estabilidad en las soluciones tanto como la propia solución propuesta.

- Para provocar acuerdos es imprescindible abordar los intereses y no las posiciones. Las posiciones pueden ser la causa de los conflictos; se deben conocer como punto de partida pero no son un buen camino para buscar soluciones.
- Los conflictos son procesos dinámicos y sus soluciones también. Se ha podido determinar cuatro fases generales diferenciadas. La actuación en cada una de las fases debe ser diferente, acorde con la evolución del conflicto. Posteriormente trataremos las fases para establecer la actuación de la Inspección en cada una de ellas.

Fase 1. Conflicto latente. El conflicto existe en el sentido de una oposición de intereses entre dos o más partes, simplemente por perseguir intereses distintos, por expresión de opiniones distintas, como expresión de lucha por el poder y la influencia, o por estructuras o normas que no resuelven los conflictos e incitan a la competencia, o simplemente por necesidad de recursos que no se ofrecen etc. El conflicto es latente porque no existe una conciencia conjunta de la existencia del problema. Es obvio que los centros educativos que tienen una buena organización, tendrán mecanismos para detectar y actuar en esta fase y solucionar las discrepancias de forma rápida, efectiva y justa.

Fase 2. Fase de Escalada. Las partes afectadas hacen escalar el conflicto a situaciones de confrontación. Una de las formas de confrontación es hacer intervenir los mecanismos externos como la Administración y en concreto la Inspección educativa. La fase de escalada implica situaciones llenas de emotividad incontrolable y las soluciones se presentan difíciles ya que las partes buscan, con una dinámica de agresión y victimización mutua, que una parte gane y la otra pierda.

Fase 3. Fase de negociación. Ordinariamente a la fase anterior le sigue un cierto apaciguamiento emocional que permite el abordaje de las soluciones con una mayor posibilidad de acuerdo. Es la verdadera fase de mediación. Si en esta fase no se actúa con diligencia, el conflicto reitera su presencia y vuelve a escalar cuando se den las mismas condiciones.

Fase 4. Fase de Resolución. Uno de los errores básicos en la solución de los conflictos es creer que el proceso termina con el acuerdo. Sólo se resuelve el conflicto si de una forma efectiva los acuerdos se ejecutan y se ponen las bases para que no pueda existir un conflicto latente similar. Por eso en la resolución de conflictos es tan importante el acuerdo como su seguimiento.

3. Los ADR (Alternative Dispute Resolution)

En el ámbito judicial, los ADR son los sistemas alternativos de resolución de conflictos entre partes. Dado que el proceso judicial es la fórmula ordinaria de solución, a menudo se presentan los demás como alternativos al proceso ordinario. Se están desarrollando con gran rapidez, debido a la ineficacia de los procesos de la justicia. No es extraño, por tanto, que las administraciones públicas y las instituciones privadas relacionadas con los servicios

sociales, también progresivamente vayan adoptando estos sistemas, primero, para simplificar los procedimientos y además porque se ha comprobado su mayor eficacia en la estabilidad de las soluciones. El sistema educativo no puede estar ajeno a esta realidad

En el cuadro 2 **(3)** vemos resumidos los cinco grandes grupos de alternativas a la resolución de conflictos. Analizando las columnas podemos definir los elementos que diferencian unos métodos de otros. Vemos pues:

1) Las partes. En los centros docentes las partes pueden ser los distintos elementos de la comunidad educativa: alumnado, profesorado, personal no docente, las familias y los titulares. También la Administración puede ser parte como titular de los centros públicos o como tal Administración con funciones y obligaciones sobre el conjunto del sistema. En el punto que tratamos, sobre la posibilidad de actuación de la Inspección en tareas de mediación, sólo se puede entender en su actuación como Administración y no como titular de centros. Hay partes iguales en rol o partes diferentes. Efectivamente, en un conflicto alumno-profesor hay que tener en cuenta también el rol de autoridad que tiene un profesor.

2) Orientación en los tipos de resolución. Podemos establecer métodos basados en resolver cuestiones pasadas entre dos partes o en soluciones de futuro. El enfoque primero busca un culpable o responsable, el segundo busca acuerdos. El enfoque primero, por tanto, está basado en el tratamiento de una parte ganadora y otra perdedora, mientras que el basado en el futuro entre dos partes, ambas deben ganar para que haya acuerdo.

3) Grado de obligación. Hay soluciones a los conflictos basadas en la voluntariedad y otras basadas en la prescripción u obligación. Ordinariamente los conflictos en fases no malignas se solucionan con procedimientos voluntarios pero cuando escalan interviene la obligación.

4) Formalización del proceso. Según el grado de obligación y del conflicto, los procesos son formalizados normativamente o no. De todas maneras, los métodos alternativos al proceso judicial, técnicamente deben estar bien formalizados aunque son aceptados y no impuestos por las partes.

5) El grado de participación de las partes se debe a su fase de recopilación de la información pero también y sobre todo a la fase de acuerdo y decisión.

6) Define la participación de la Administración o de la Inspección en su caso, como parte que tiene la autoridad para abordar y exigir las soluciones a las partes. Su papel va desde ser juez hasta actuaciones de intermediación o facilitador de la negociación.

7) Prescripción de la solución, se refiere a la obligatoriedad para las partes de las resoluciones. En este caso, es importante entender que algunos métodos alternativos que son voluntarios, sus soluciones son prescriptivas ya que se hacen en procesos donde debería intervenir el proceso judicial.

Vemos por tanto que según la forma como se combinan estos elementos hay cinco grandes alternativas para la resolución de los conflictos y que se interviene desde la Administración en tres grandes grupos de rol:

1. Como Juez

El Juicio (o el recurso a la Administración) en el cual la Administración actúa como juez entre las partes, con intervención de la Inspección fiscalizadora o en defensa de derechos.

2. Como mediadora

Es la parte que se debe desarrollar y regular en la Inspección educativa y que reúne tres mecanismos básicos: Arbitraje, Mediación y Conciliación

3. Como dinamizadora.

Básicamente en el terreno de la negociación directa entre las partes

Creemos que la primera está definida suficientemente, sería necesario potenciar la segunda función y en este papel la Inspección de educación puede desarrollar un papel importante, y la tercera forma parte del trabajo ordinario de supervisión escolar orientado a la mejora del sistema educativo.

Ver cuadro 2 (*Cuadro 2 Adaptación del Cuadro "Técnicas alternativas de Resolución de conflictos" (Torrego (coordinador))*)

4. Una propuesta de actuación de la Inspección a relacionada con fases de los conflictos

En la actualidad, la Inspección educativa tiene una función de intervención en los conflictos que se producen en los centros, reducida a informar y es poco eficaz. A menudo, sin embargo, los inspectores y las inspectoras por iniciativa personal, actúan, muchas veces al margen de procedimientos establecidos, en verdaderos procesos de arbitraje o mediación y realizan un trabajo efectivo. Además, cuando se pide a los centros una valoración de la Inspección, éstos consideran positivas estas actuaciones por encima de otras más sistemáticas.

En la mayoría de los casos la función regulada de la Inspección se limita a recoger las denuncias y realizar un informe con referencias básicamente normativas para que el Director de los Servicios Territoriales tome una decisión que normalmente coincide en el sentido del informe de la Inspección.

Aunque no debemos menospreciar estas actuaciones, creemos que sería interesante aprovechar la Inspección para intervenir en los casos en actuaciones de arbitraje,

conciliación, mediación y para fomentar la negociación. Claro está que necesitaremos una regulación precisa pero entendemos que la inclusión del concepto de "autoridad pública" en la normativa que regula la Inspección en el ejercicio de sus funciones permite una función mucho más comprometida y eficaz que la actual. Por otro lado, tenemos precedentes en actuaciones de otras Inspecciones de la Administración con una capacidad mayor de resolución y de ejecución.

Por tanto, propongo para la Inspección de educación unas líneas de investigación y reflexión para una actuación más intensa y efectiva en la garantía de derechos y en velar por el cumplimiento de los deberes. Coherentemente con los conocimientos que nos da la resolución de conflictos **(4)** propugnamos actuaciones en función de la fase del conflicto en la cual actuemos.

4.1. Actuación en la fase de conflicto latente

En los planes de la Inspección se debe recoger la actuación de forma sistemática en el clima de convivencia en el centro. Por tanto deberá ser objeto e indicador para la evaluación de centros, así como elemento de asesoramiento y de orientación en la mejora de los aspectos del centro relacionados con ellos.**(5)(6)**

Por ejemplo, podemos destacar unos procedimientos de resolución de conflictos claros y equívocos, comisiones de convivencia, etc.**(7)**. En el anexo 1 incluyo una lista de posibilidades de actuación en los centros y que, por tanto, pueden incorporarse a las actuaciones de supervisión de la Inspección. Como veremos, en la batería de propuestas hay desde actuaciones en el marco de los planteamientos institucionales de los centros, hasta en aspectos relacionados con la función tutorial, la gestión del centro o aspectos curriculares.

4.2 Actuaciones en la fase de escalada

Los inspectores de educación, en esta fase, deben actuar para poner barreras a los conflictos. En el argot profesional lo definimos como ir a "apagar fuegos". El símil es perfecto, primero hay que frenar la escalada del conflicto y después buscar soluciones. Ello implica una actuación rápida, el paso del tiempo en esta fase actúa de forma negativa. La Inspección debe tener un protocolo de actuación ya que en estas situaciones hay que saber actuar para parar la escalada**(8)**. La experiencia acumulada de los profesionales de la Inspección y el conocimiento en el trato de las personas son habilidades necesarias para abordar con éxito esta fase.

Son las habilidades propias de la inteligencia emocional**(9):(10)**. El conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a sí mismo, el reconocimiento de las emociones de los otros, la empatía, y el control de las relaciones.

Ordinariamente se ha de actuar dando apoyo para que el director o la directora del centro ejerza esta función de barrera de la escalada del conflicto. En caso de que sea necesario deberá actuar la propia Inspección remarcando aquí el papel de autoridad pública que le da la normativa. En todo caso, es importante señalar como prevención la ineficacia comprobada de buscar soluciones en esta fase y mucho más en órganos colectivos o generales. Lo advertimos porque es un error que se repite.

4.3 Actuaciones en la fase de negociación

Las actuaciones en esta fase son las que indican un trabajo formalizado para buscar alternativas a los mecanismos basados en recursos o de procesamiento judicial. Es necesario sin duda formalizar e instrumentar la actuación de la Inspección para que pueda actuar como árbitro, mediador o en una conciliación.

Los procesos de mediación siguen una metodología muy precisa(**11**) y en muchos casos los más adecuados son aquéllos que se organizan como procesos internos de las propias instituciones educativas. Por ello entendemos que la actuación de la Inspección se dirige a situaciones donde ha habido un fracaso de los mecanismos internos de los centros. Además propugnamos que sean alternativos al recurso y por tanto que la resolución sea prescriptiva para que tenga validez jurídica.

La creciente judicialización de temas internos de los centros está haciendo reflexionar a las administraciones públicas para buscar mecanismos que garanticen con mayor claridad los derechos y los deberes de los alumnos.

4.4. Actuación en la fase de resolución

Hay que velar para que los acuerdos se cumplan y además para que el centro haya tomado medidas para que situaciones similares se resuelvan antes de la escalada de forma ordinaria en el centro. Me parece oportuno citar aquí a Galgtung cuando define que sólo se acaba un conflicto cuando se dan sus tres R(**12**):

- Reconciliación entre las partes que se sienten todas ganadoras sin que la otra parte pierda. Hay que recuperar la confianza ya que estamos en instituciones educativas.
- Rehabilitación/Reconstrucción: si una parte ha sido perjudicada debe sentirse tratada con justicia.
- Resolución, es decir, la organización ha aprendido a solucionar los conflictos con nuevos métodos y nuevas fórmulas.

Por ello, la Inspección debe velar para que los acuerdos se cumplan y profundicen en todos sus términos

5. Conclusión

Entendemos pues que para la Inspección de Educación hay un importante camino a recorrer y que se hará conjuntamente con los propios centros y con toda la Administración educativa. Para ello deberemos profundizar en nuestra propia formación, mejorar los protocolos e instrumentos de trabajo y, sobre todo, avanzar en una concepción nueva de la Inspección acorde con las demandas sociales que se hacen a la Administración educativa.

Notas

(1) VIÑAS CIRERA; JESÚS (2004) *Conflictos en centros educativos* - Barcelona: Ed Graó Biblioteca cción directiva

(2) LEDERACH, JEAN PAUL (1998) - *Construyendo la Paz* - Gernika: Ed Gernika Gogoratuz

(3) TORREGO, Juan Carlos (coord) - Aguado, Jesús Carmelo; Fernández , Isabel; Funes, Silvia; López, Javier; Martínez, Miguel C. Torrego, Juan Carlos; Vicente, Juan de - (2000) *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual de formación de mediadores* - Madrid: Narcea

(4) VIÑAS CIRERA, JESÚS (2003) - *Prevención de la violencia y resolución de conflictos* - Elx - II Congreso Nacional de Atención a la diversidad

(5) BOQUE; Ma CARMÉ (2002) - *Guia de mediació escolar* - Barcelona: Dossiers Rosa Sensat

(6) ESCAMEZ; JUAN; GARCIA, RAFAELA; ALES, AUXILIADORA (2002) *Claves Educativas para escuelas no conflictivas* -Barcelona: Idea universitaria. Ed Idea books

(7) CASAMAYOR G (coord) (1998) - Antúnez Serafín; Armejach, Rita; Checa, J:J:; Giné, Núria; Guitart, Rosa; Notó, Francesc; Rodón, Anna; Uranga, Mireia; Viñas, Jesús - *Cómo dar respùesta a los conflictos - la disciplina en la enseñanza secundaria* - Barcelona: Ed Graó Biblioteca Aula

(8) VIÑAS CIRERA; JESÚS (1998) *Comunicación y participación en el centro y en el aula para la resolución de conflictos ...a* CASAMAYOR; G (coord) (1998) *Cómo dar respuesta a los conflictos - la disciplina en la enseñanza secundaria* - Barcelona: Ed Graó Biblioteca Aula

(9) GOLEMAN, DANIEL (1997) *Inteligencia emocional*. Barcelona, Kairós

(10) BACH, EVA , DARDER, PERE (2004) *Des-educa't una proposta per viure i conviure millor* - Barcelona Edicions 62 (Existe una versión en castellano)

(11) GERNIKA GOGORATUZ CENTRO DE INVESTIGACION PARA LA PAZ- (2003) - Caja de Herramientas del curso de capacitación en resolución de conflictos - Gernika: Edicion Gernika gogoratuz

(12) GALGTUNG, Johan (1998) - Tras la violencia, 3R:reconstrucción, reconciliación, resolución - ediciones Gernika Gogoratuz

Anexo 1. Elementos de trabajo para la implementación en la institución educativa de una cultura de resolución de conflictos.

- Revisar y actualizar los Principios de identidad. Definición de un proyecto autónomo y propio.
- Concretar los objetivos relacionados con la potenciación de la convivencia, la mediación y la resolución positiva de los conflictos
- Definir unas estructuras basadas en la participación
- Definir una cultura evaluativa donde se incluya también la convivencia del centro
- Definir un Plan estratégico específico sobre mejora de la convivencia
- Definir un programa de formación general de la comunidad educativa en relación a la cultura de la mediación
- Promover específicamente una formación del profesorado y del alumnado respecto a la gestión positiva de los conflictos
- Definir un Plan comunicacional
- Promover un Proyecto de educación intercultural
- Definir objetivos curriculares en las diferentes áreas relacionados que el fomento de la convivencia y la cultura de la mediación y resolución positiva de los conflictos
- Definir un eje transversal en el currículum para incorporar el fomento de los objetivos curriculares que se relacionen con la mediación y la resolución positiva de los conflictos
- Fomentar programas de formación de habilidades sociales, cognitivas y valores morales
- Fomentar programas de Educación de Valores
- Fomentar el uso del grupo cooperativo como estrategia didáctica que favorezca la convivencia y el trabajo en equipo
- Definir programas de atención -personalizada y en grupo- a la diversidad para todos los alumnos
- Adecuar los mecanismos de resolución de conflictos del RRI a la cultura de la mediación
- Definir en el RRI elementos de gestión que posibiliten la participación, el debate y el trabajo en equipo
- Implementar programas de mediación en la resolución de conflictos entre alumnos
- Incluir en las programaciones curriculares contenidos coherentes con la Educación para la Paz y la Mediación

- Definir temas transversales y la tutoría individual como espacio privilegiado de trabajo para la resolución positiva de los conflictos
 - Definir y concretar actuaciones tutoriales encaminadas a la creación del grupo, que sirvan activamente para mejorar la convivencia
 - Coordinar las actuaciones de los tutores
 - Asegurar espacios de comunicación positivos con las familias
 - Definir claramente mecanismos de expresión de quejas y denuncias
-
-

Cómo citar

Viñas i Cirera, J. (2006). LA INSPECCIÓN EDUCATIVA Y LA MEDIACIÓN Y ARBITRAJE. *Avances en Supervisión Educativa*, (2). Consultado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/204>

Formatos de citación

[APA](#)

[BibTeX](#)

[CBE](#)

[EndNote - Formato EndNote](#)

[MLA](#)

[Formato ProCite - RIS](#)

[RefWorks](#)

[Reference Manager - RIS format](#)

[Turabian](#)

Número

[Núm. 2: ENERO \(2006\). Mediación y arbitraje](#)

Sección

Monográfico

Publicado

2006-01-01



Reconocimiento-CompartirIgual CC BY-SA

Aquellos autores/as que tengan publicaciones con esta revista, aceptan los términos siguientes: