

Nuevos enfoques para la prevención y el tratamiento de los conflictos

JAUME DEL CAMPO SORRIBAS
PERE AMORÓS MARTÍ

Profesores del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.
Facultad de Pedagogía de la Universidad de Barcelona

151

1. INTRODUCCIÓN

La violencia escolar constituye actualmente una de las principales preocupaciones del profesorado, sobre todo en la secundaria obligatoria. El cambio legislativo que ha supuesto la obligatoriedad de la enseñanza reglada hasta los 16 años ha tenido efectos positivos, ya que es la primera vez en la historia de nuestro país que se está consiguiendo la total escolarización de la población joven, lo cual se debe interpretar como un logro positivo y socialmente deseable. Pero esto, que de hecho puede constituir un avance importante, también ha comportado un efecto no deseado con el incremento de la conflictividad en las aulas y la preocupación del profesorado por abordar la diversidad que presenta el alumnado.

De hecho, para que una reforma de estas características pueda resultar exitosa, es preciso, además de cambiar la legislación, tratar otros aspectos vinculados a la cultura escolar y a las maneras de hacer que tradicionalmente se han utilizado para impartir los conocimientos. Incluso estos últimos tendrían que reconsiderarse, ya que la tradicional orientación hacia la continuación de estudios ya no parece lo más apropiado.

Por otra parte, también ha habido cambios sustanciales tanto en el papel social otorgado al joven como en las relaciones familiares, donde en muchos casos el control y la exigencia se han sustituido por la sobreprotección y la falta de límites y referentes claros. Así pues, es al profesorado a quien, en buena parte, le toca sufrir las consecuencias de estos cambios, y se encuentra desorientado y con una importante falta de recursos para hacer frente a esta situación.

Es evidente que al profesorado le falta formación. En muchos casos es difícil modificar las dinámicas tradicionales de trabajo, más aún cuando las situaciones se hacen tan complejas y conflictivas como las actuales. Pero también necesita apoyo y ayuda porque son los que sufren directamente una situación que tiene sus raíces en un contexto que va más allá de la escuela.

El tratamiento del conflicto debe tener una perspectiva integral y ha de fundamentarse en un compromiso social orientado a la prevención y la gestión positiva del conflicto.

De acuerdo con esta premisa, el Gobierno autonómico de las Islas Baleares se planteó la posibilidad de elaborar un programa que diera respuesta al conflicto juvenil. Por tanto, el reto consistía en intentar buscar fórmulas que permitieran un trabajo coordinado y conjunto de la totalidad de profesionales y servicios que estaban interviniendo en el contexto de la gente joven.

Este proceso se inició con un esfuerzo por clarificar el punto de partida adoptado en la definición del conflicto y la conflictividad juvenil. Es evidente que el significado que se atribuya a estos términos orientará el proceso hacia modelos más centrados en el control del joven o bien hacia fórmulas más corresponsabilizadoras e integradoras.

2. EL CONFLICTO JUVENIL

El conflicto es un elemento con el que convivimos a lo largo de toda nuestra vida, sea cual sea nuestra cultura, edad y condición. Los conflictos nos afectan decisivamente, tanto de manera individual como colectiva: conflictos en el seno de la familia, la escuela, el trabajo, sociales, etc. La historia de la humanidad podría describirse, en buena parte, como la historia de sus conflictos: relaciones entre hombre y mujer, entre padres e hijos, entre hermanos, entre compañeros de trabajo, entre vecinos, entre grupos sociales... Cualquier elemento diferenciador puede ser causa aparente de conflicto.

En el ámbito socioeducativo, el conflicto es un tema que, en los últimos años, se ha convertido en un área central de interés e investigación. Tal vez este interés por el conflicto ha surgido por el vínculo que a menudo se establece entre violencia y conflicto. Aun aceptando que la implicación en un conflicto genera una buena dosis de angustia, que hace incrementar el nivel de agresividad de los sujetos, es fundamental diferenciar el conflicto de la violencia.

El conflicto puede ser entendido como una situación en la que dos o más partes se encuentran enfrentadas por una discrepancia de intereses u objetivos en su acción social. Es evidente que esta situación se puede dar con relativa frecuencia. Por otra parte, la violencia es un medio que pretende imponer un único criterio, modelo de actuación, etc., a través de la fuerza, intentando destruir o dañar al contrario.

El contexto cultural ha de proporcionar, dentro de un proceso global de socialización, fórmulas para poder abordar el conflicto de manera negociada y una construcción global de normas y significados que aporten pautas de convivencia no violenta en contextos sociales que, como el actual, pueden ser ricos y plurales.

Partiendo de estas premisas generales, habría que diferenciar entre los conflictos que se producen entre partes simétricas, es decir, entre iguales, y aquellos que se producen entre partes asimétricas. En el primer caso, la importancia que se otorga a este tipo de conflicto suele ser menor que en el segundo, en el cual parece que se cuestiona de manera implícita la autoridad o el poder legítimo y que, por tanto,

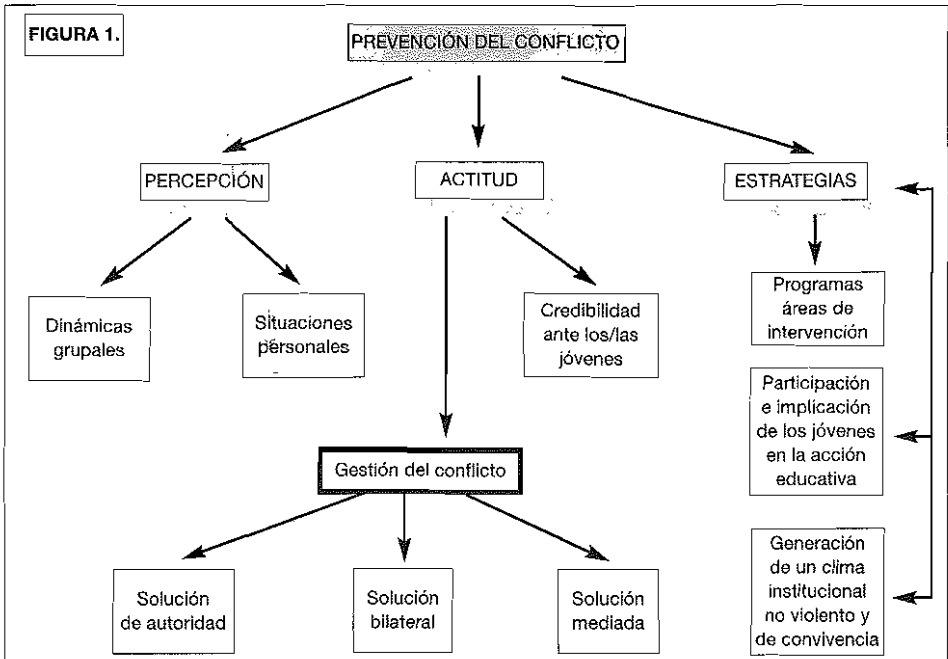
afecta a la estructura social y organizativa que atribuye legitimidad a una de las partes. Esto hace que en muchos casos no se preste demasiada atención al tipo de resolución de conflictos entre iguales y que, a veces, se llegue a justificar la existencia de esta violencia y se olvide que ésta contiene la semilla de lo que posteriormente pueden ser actuaciones violentas en la resolución de cualquier tipo de conflicto.

Es fundamental, pues, no perder la perspectiva de la reciprocidad y tener conciencia de la importancia que tiene en el clima general de la institución.

3. COMPONENTES DE UN MODELO DE ACTUACIÓN

Un modelo de actuación que pueda atender el conflicto desde una perspectiva integral ha de ser lo bastante amplio para incluir las diferentes situaciones donde pueda haber un conflicto y, a la vez, lo bastante concreto para proporcionar orientaciones e instrumentos de actuación que sean de interés y utilidad para los profesionales que deben tratar estas situaciones.

Como punto de partida, un programa de prevención y tratamiento de las situaciones de conflicto debe plantear fundamentalmente la *acción preventiva* ya que, por una parte, esto permite comenzar a trabajar valores, actitudes y comportamientos que pueden favorecer sustancialmente la ausencia de conflictos violentos y, por otra parte, es básico que haya un clima adecuado para gestionar los posibles conflictos que puedan aparecer en cualquier contexto socioeducativo. En el gráfico siguiente se presenta el modelo.



En el gráfico puede apreciarse que para prevenir la aparición de conflictos hay que tener en cuenta diferentes aspectos relativos al conjunto de los profesionales de los ámbitos sociales, formativos y educativos, así como las instituciones donde llevan a cabo su acción. Estos aspectos son:

a) *La percepción*

Está relacionada con la capacidad de evaluar el cariz que pueden tomar las diferentes situaciones de grupo o personales en el contexto de la dinámica educativa o vivencial. En este sentido, la observación es fundamental, aunque, para ajustar nuestra percepción, habría que promover el contacto directo con los y las adolescentes, hablando con ellos individualmente, mostrándonos cercanos a ellos, y facilitando la interacción para que los posibles problemas puedan hacerse explícitos y, por tanto, se puedan abordar desde la gestión del conflicto. La violencia suele aparecer cuando una situación conflictiva ha estado latente durante tiempo y no se le ha puesto remedio.

b) *La actitud*

Hay que tener presente la influencia que, como referente, tiene el profesional sobre las y los adolescentes que participan de la realidad educativa. Por tanto, las actitudes y los comportamientos de éste han de ser coherentes con su discurso. Es decir, no se puede defender la necesidad de resolver los conflictos de manera no violenta y, por otra parte, gritar, amenazar o actuar de manera poco coherente con lo que se ha dicho cuando se presenta un conflicto. Es preciso demostrar una cierta habilidad a la hora de gestionar el conflicto.

c) *Las estrategias*

Este es el aspecto en el que necesariamente ha de implicarse el conjunto de las instituciones. No basta con acciones individuales, sino que todos deben participar del desarrollo de un clima general que fomente la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos. Como estrategias más habituales para promover este clima se podrían citar:

- la aplicación de programas específicos orientados al desarrollo de valores, actitudes y comportamientos (responsabilidad social, habilidades sociales, actividades socioafectivas, educación emocional, etc.), que adoptarían una aplicación general de carácter preventivo;
- la implicación de la totalidad de jóvenes en la configuración del marco normativo y de convivencia institucional. Hay que entender que todo aquello que se tenga que asumir por imposición presenta una conflictividad superior respecto a aquello que se haya podido negociar;
- la cultura institucional, para favorecer las actitudes y acciones no violentas ante cualquier tipo de conflicto;
- la necesidad de compensar los referentes que se ofrecen desde los medios de comunicación, donde está muy presente la cultura del exterminio físico

de los contrarios, que convierte en héroes a aquellos que tienen más habilidad para llevarlo a cabo.

Como se puede ver, hay muchos aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de prevenir el conflicto pero, de hecho, cuando éste se produce, lo fundamental es la *gestión o resolución del conflicto*. Si se rechaza la opción violenta como forma de resolución, los participantes se pueden plantear las siguientes alternativas que se pueden combinar entre ellas.

a) *Solución de autoridad*

Consiste en el hecho de que, ante dos partes enfrentadas, alguna persona que se encuentra en una posición organizativa o social superior a la de las partes enfrentadas adopte una resolución de obligado cumplimiento para las partes (por ejemplo, un juez ante una separación matrimonial, un profesor ante un conflicto entre alumnos, etc.).

b) *Solución de mutuo acuerdo*

Es aquella en la que las partes, a partir del diálogo y la reflexión, pueden llegar a un determinado acuerdo o pacto que permita la resolución del conflicto. Esta solución es la que presenta más beneficios, sobre todo si se considera como una forma de aprendizaje que permite madurar como persona.

c) *Solución de mediación*

Es una forma de resolución de conflictos donde interviene una tercera parte (externa al conflicto) que busca y proporciona elementos de reflexión para favorecer la posibilidad de llegar a un acuerdo entre las partes.

Este conjunto de aspectos nos orienta alrededor de posibles opciones para dar respuesta cuando el conflicto ya se ha producido. Es evidente que el conflicto y el cariz que adopta su resolución debe plantearse tanto desde la perspectiva preventiva como desde la forma de abordarlo cuando se produce; estos dos ámbitos han estado presentes a lo largo de todo el programa.

Los procesos de socialización que posibilitan la incorporación progresiva de la juventud en el contexto social adulto han variado sustancialmente en el transcurso de los últimos años. El incremento de la competitividad y la exigencia social han formalizado este proceso y han aumentado el peso y la responsabilidad de instituciones como la escuela, donde el tiempo de permanencia obligatoria se ha ido prolongando.

Por otra parte, el papel de la escuela, la familia y el entorno en la transmisión de los patrones culturales (valores, significados, actitudes, etc.) que pueden regular la interacción social se ha debilitado a causa de la creciente importancia de los medios lúdicos y de comunicación que presentan, en muchos casos, modelos desvirtuados de lo que tendría que ser el ideal de persona socialmente responsable.

Parece evidente que, en el aspecto concreto del tratamiento del conflicto, la influencia que reciben los jóvenes desde estos medios es, como mínimo, poco apropiada. La emisión de estímulos que incitan a la violencia es muy frecuente y

su influencia es notable, sobre todo en aquellos casos donde los referentes familiares están muy debilitados o pueden llegar a ser negativos.

Desde esta perspectiva, hay que abordar el conflicto juvenil desde dos aspectos:

- a) Por una parte, hay que desarrollar estrategias de prevención con el objetivo de crear un clima general, en los actuales contextos socioeducativos, que estimule un tipo de convivencia no violenta, basada en el respeto mutuo.
- b) Por otra parte, también se deben tratar aquellos casos concretos que, por el grado de conflicto que presentan, no son susceptibles de una atención aislada desde los servicios e instituciones educativas normalizadas. En estas circunstancias es recomendable una intervención coordinada con un seguimiento intensivo.

Los y las jóvenes que, después de reiterados fracasos escolares, quedan excluidos de los circuitos formales y que, además, pueden presentar otros factores de riesgo social (familiar, económico, comunitario, etc.), llegan a situaciones de marginación que, si no se proporcionan alternativas, pueden convertirse en crónicas y de difícil solución.

En este sentido, la acción institucional ha de fomentar actuaciones para cubrir aquellas demandas y necesidades sociales a fin de promover procesos integradores hacia aquellas personas que, por diversos factores, han quedado excluidas socialmente. Es evidente que estas situaciones no afectan únicamente a personas jóvenes, pero es innegable que la acción preventiva debe tomar como referencia este colectivo.

La acción que se debe desarrollar ha de tener básicamente un componente socioeducativo. Hay que proporcionar recursos e instrumentos que les permitan superar las posibles limitaciones, aunque también hay que ser consciente de que el protagonista y motor de cualquier cambio orientado a la mejora personal debe ser la propia persona. No es fácil proporcionar referentes motivadores y atractivos a los jóvenes que les orienten a hacer esfuerzos para la mejora, más si se tiene en cuenta que, en la mayoría de casos, las situaciones difíciles están precedidas por estereotipos y etiquetas, bajos niveles de autoestima, sentimientos de incapacidad, etc.

Es preciso, pues, profundizar en estrategias organizativas y de intervención que permitan resolver estas situaciones de manera positiva, aunque aceptando la complejidad que presenta esta forma de abordar la cuestión.

4. EL PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE LAS SITUACIONES DE CONFLICTO JUVENIL

Este programa se realizó a lo largo de 1999, por encargo del Gobierno balear. Para elaborarlo se implicaron dos profesores de la Universidad de Barcelona y profesionales de instituciones y servicios relacionados con la acción socioeducativa dirigida a la gente joven. El número de instituciones y servicios que participaron

fue muy relevante. En total, colaboraron más de 400 profesionales que participaron de manera directa en el proceso de elaboración.

Esta elevada participación, si bien supuso un gran esfuerzo de coordinación, ha constituido un elemento muy positivo, ya que se pudo vincular el programa a la realidad y a las demandas y necesidades de los colectivos que lo han tenido que desarrollar. Asimismo, ha supuesto un proceso de apropiación del programa por parte de los profesionales, superando cualquier recelo que pudiera generar el hecho de implicarse en algo de lo que no se tiene un buen conocimiento previo.

4.1 Metodología empleada en la elaboración del Programa

Para elaborar este programa se han tenido en cuenta los aspectos siguientes:

- a) *Contextualización*: ha sido un programa pensado para responder a las necesidades de los jóvenes en conflicto de la Comunidad Balear.
- b) *Participación*: en su elaboración, ha habido una participación muy importante de las personas que están relacionadas con su aplicación.
- c) *Análisis y reflexión*: se ha trabajado sobre una estructura lógica que ha orientado a los participantes hacia los diferentes temas, con un contraste de ideas constante entre profesionales y especialistas externos.
- d) *Sensibilización orientada a la mejora*: la reflexión compartida y el contacto con personas de otros ámbitos ha favorecido la flexibilización y el intercambio de manera muy positiva.

Con estas premisas, se propuso el diseño de un proceso de formación-acción que se concretó en una experiencia de investigación cooperativa a fin de asegurar el rigor y la profundidad de análisis que debe caracterizar cualquier dinámica de este tipo.

El proceso se estructuró a partir de la creación de grupos de trabajo. Concretamente, se constituyeron cuatro grupos generales (dos de Mallorca, uno de Ibiza y uno de Menorca) coordinados cada uno por dos profesores coordinadores. Cada grupo general ha incluido una veintena de grupos de trabajo de entre cuatro y ocho personas con un coordinador.

Por tanto, el programa que se presenta a continuación hay que entenderlo como un producto surgido básicamente del consenso y de las aportaciones comunes que, desde diferentes ámbitos y necesidades, han tomado forma de propuesta concreta de actuación.

4.2 Objetivos del Programa

El Programa y su implementación establecen unos objetivos generales dirigidos al conjunto de las personas e instituciones implicadas en las situaciones de conflicto (jóvenes, familias y profesionales), que a continuación se detallan:

a) *Ámbito de formación*

- Proporcionar a los profesionales una formación adecuada en el ámbito del tratamiento y la resolución de los conflictos institucionales.
- Generar entre los profesionales motivación e interés por emprender acciones específicas de carácter preventivo en sus realidades institucionales.
- Crear espacios de discusión interdepartamentales que favorezcan el intercambio de experiencias en el ámbito de la resolución de conflictos.

b) *Ámbito de actuación profesional*

- Conseguir rebajar el grado de conflicto institucional proporcionando referentes y formas de actuación alternativas en la resolución de los conflictos.
- Dotar a los profesionales de programas específicos orientados al desarrollo de áreas que permitan una integración más armónica en la institución por parte de los jóvenes.
- Comprender la importancia que tiene el clima institucional en las estrategias de resolución de conflictos y cuáles son los elementos que determinan este clima.

c) *Vivencia del conflicto*

- Potenciar la reflexión y el cambio personal hacia el conflicto, intentando aprovecharlo como una situación de enriquecimiento mutuo y de maduración personal.
- Intentar erradicar la angustia que genera el conflicto a partir de su racionalización, asumiendo el papel educativo que, como responsable institucional, tiene el profesional.

Por otra parte, también conviene tener presente la importancia de hacer una buena gestión del conflicto, por lo que es importante la participación de diferentes recursos y servicios que posibiliten la realización de itinerarios educativos individualizados en un contexto de relación de ayuda dirigida al joven que puede presentar diferentes problemáticas específicas. Los objetivos concretos que guiarían esta acción de gestión se centrarían en cuatro ámbitos:

a) *Ámbito personal*

- Promover una toma de conciencia de la realidad del joven, intentando que desarrolle adecuadamente su autoconcepto.
- Proporcionar modelos de referencia válidos mediante la creación de vínculos con el joven.
- Incorporar al joven en la vida social, facilitando aquellos recursos formativos, lúdicos, profesionales, etc., que lo favorezcan.
- Proporcionar a los jóvenes aquellas habilidades y destrezas sociales para mejorar la interacción y las relaciones interpersonales, mediante estrategias formativas específicas.
- Desarrollar una actitud positiva y colaboradora hacia la familia, favoreciendo el diálogo y la mutua comprensión.

- Reforzar estrategias de aprendizaje para incrementar el rendimiento en la instrucción formal.

b) Ámbito familiar

- Implicar a la familia a lo largo de todo el proceso de intervención con el joven.
- Mantenerla informada en todo momento, adaptándose a su capacidad de comprensión y a sus rasgos culturales propios.
- Mejorar la calidad de las relaciones intergeneracionales, mediante la ayuda y la formación.

c) Ámbito escolar

- Adaptar las exigencias curriculares a la situación del joven, a fin de motivarlo con unos contenidos que para él tengan sentido.
- Controlar el absentismo de los jóvenes que no asisten con regularidad a la escuela.
- Buscar la implicación de la familia en el proceso escolar del joven, así como en la resolución de los posibles conflictos que se puedan generar.
- Promover una dinámica individualizada de tratamiento de posibles infracciones y obviar los castigos reiterados sin que éstos tengan efectos.

d) Ámbito social

- Desarrollar estrategias de mediación y conciliación que ayuden a positivar el conflicto.
- Disponer de servicios educativos y de ocio para derivar u orientar al joven.
- Disponer de programas específicos de formación y orientación del joven desde una perspectiva ocupacional.
- Orientar al joven hacia aquellos recursos que puedan cubrir necesidades específicas del caso: drogodependencias, planificación familiar, atención psicológica, etc.
- Incidir en el entorno del joven intentando positivar situaciones e influencias de carácter negativo.

Este conjunto de objetivos define las pretensiones del programa hacia los usuarios, pero, para que esto pueda cumplirse, también conviene definir cuál es la estructura del Programa y cuáles han de ser las dinámicas institucionales que deben caracterizar su puesta en marcha.

4.3 Estructura del Programa

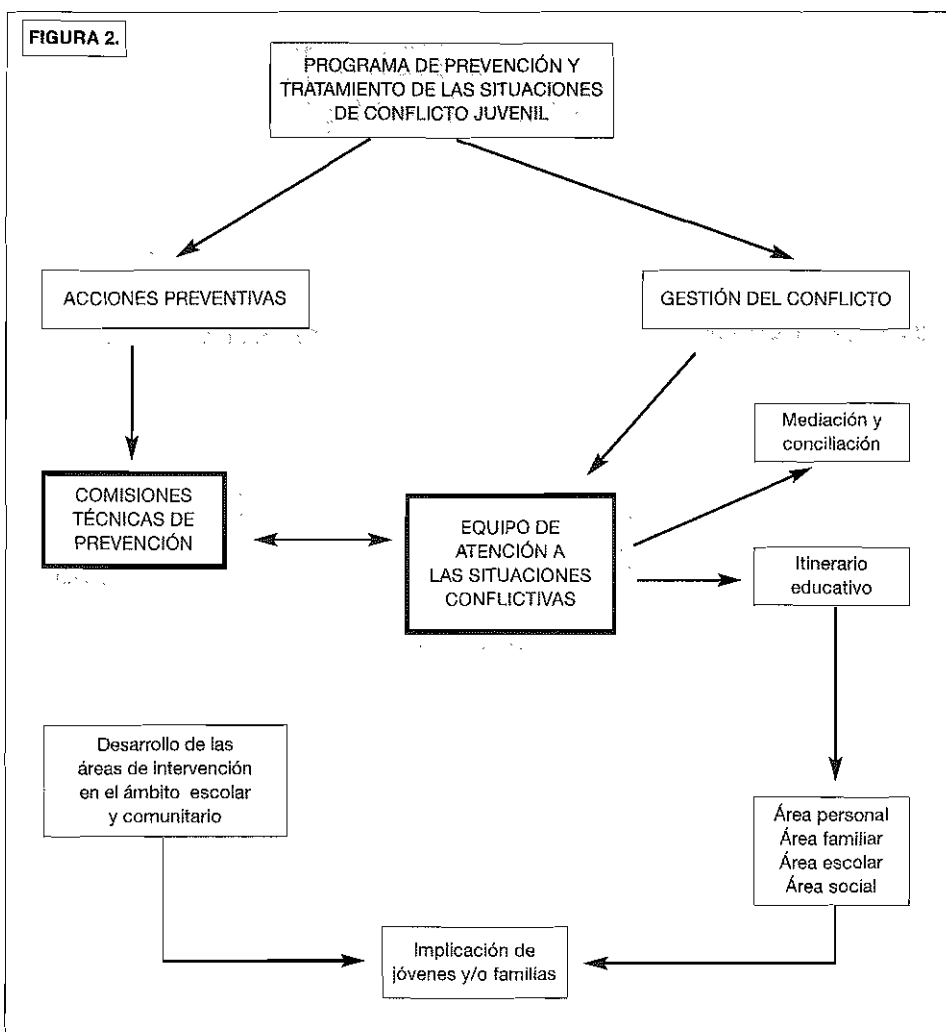
El Programa presenta una doble vertiente:

a) *La prevención general*, es decir, adoptar una estrategia global para aquellas situaciones sociales o institucionales que, por sus características, requieran un trabajo educativo continuado en la creación de un clima favorable de convivencia

y responsabilidad social. La tipología del contexto en el cual se ubica la institución y las características de la población usuaria son los referentes más importantes a la hora de evaluar la intensidad de la acción que se pueda emprender.

b) *La acción individualizada de los casos que presenten unas situaciones de conflicto grave*, es decir, es preciso desarrollar itinerarios educativos individualizados que posibiliten el tratamiento positivo del conflicto. Esto requiere un trabajo coordinado y adaptado entre los diferentes profesionales e instituciones que colaboran en el desarrollo de estos itinerarios.

Para coordinar e impulsar las diferentes acciones preventivas, el Programa prevé la creación de unas comisiones técnicas de Prevención del Conflicto Juvenil y, para el desarrollo de las acciones individualizadas con los jóvenes, la de unos equipos de Atención a las Situaciones de Conflicto.



4.4 Las comisiones técnicas de Prevención del Conflicto Juvenil

Es importante que la acción preventiva se vincule a las diferentes realidades institucionales, por ello se considera básico que estas realidades estén presentes en las discusiones y tomas de decisión que puedan afectar a los conjuntos institucionales. Por tanto, estas comisiones tienen una composición representativa y un carácter descentralizado, de acuerdo con el criterio de insularidad y municipalidad. Las comisiones han establecido una periodicidad de reuniones que oscila alrededor de un encuentro mensual.

Estas comisiones han estado constituidas por representantes de las entidades educativas y sociales relacionadas con los jóvenes de 12 a 18 años. Entre ellos, podemos distinguir: servicios sociales de atención primaria, centros de enseñanza secundaria, servicios de protección de menores, policías locales, asociaciones de madres y padres de alumnos, jóvenes y entidades colaboradoras. Numéricamente, estas comisiones oscilaban entre 8 y 12 personas. El municipio ha sido quien ha asumido la responsabilidad del funcionamiento de las comisiones y quien designa a la persona que preside cada comisión, aunque, para favorecer la coordinación, el secretario de la comisión es un profesional del Equipo de Atención a las Situaciones de Conflicto Juvenil.

Estas comisiones están desarrollando unas funciones de planificación, seguimiento y evaluación de las acciones preventivas en cada zona, intentando establecer las prioridades de estas acciones (lugares donde conviene realizar las acciones y áreas específicas de intervención) de acuerdo con cada realidad. Concretamente, los objetivos son:

- Valorar las necesidades que presentan las diferentes instituciones o servicios que desarrollan una acción socioeducativa dirigida a jóvenes de entre 12 y 18 años de la zona.
- Valorar las demandas formativas o de recursos específicos que provengan de instituciones o servicios para llevar a cabo acciones preventivas generales.
- Canalizar y dar respuesta a aquellas demandas que se consideren justificadas, así como hacer un seguimiento detallado del impacto que hayan podido generar las acciones realizadas.
- Desarrollar una labor orientada a incrementar la conciencia de los profesionales o de las instituciones en su conjunto sobre la importancia de las acciones preventivas relacionadas con posibles situaciones de violencia.
- Evaluar (o encargar evaluaciones externas) de manera periódica el impacto que pueda tener la acción preventiva, en el contexto de influencia de cada comisión.
- Promover la dotación de programas y materiales relacionados con las áreas específicas de intervención a los centros de recursos pedagógicos de la zona.
- Promover actuaciones innovadoras que faciliten un clima de no-violencia.

4.5 Los equipos de Atención a las Situaciones de Conflicto Juvenil

Los equipos de Atención a las Situaciones de Conflicto intervienen y coordinan la gestión de los conflictos, es decir, se ocupan de casos específicos que, por sus características, no se pueden tratar de forma aislada en el contexto de las instituciones o servicios normalizados. En la acción preventiva, llevan a cabo tareas específicas de promoción y apoyo, aunque son las comisiones técnicas de Prevención las que tienen un papel más destacado.

Estos equipos deben estar compuestos por un conjunto de profesionales de carácter multidisciplinar, y generalmente son especialistas con experiencia en el ámbito socioeducativo para la resolución de conflictos. El número de profesionales se ha adecuado a las características de cada contexto geográfico. El tipo de actuación es descentralizada, de manera que la intervención se desarrolla en cada una de las islas.

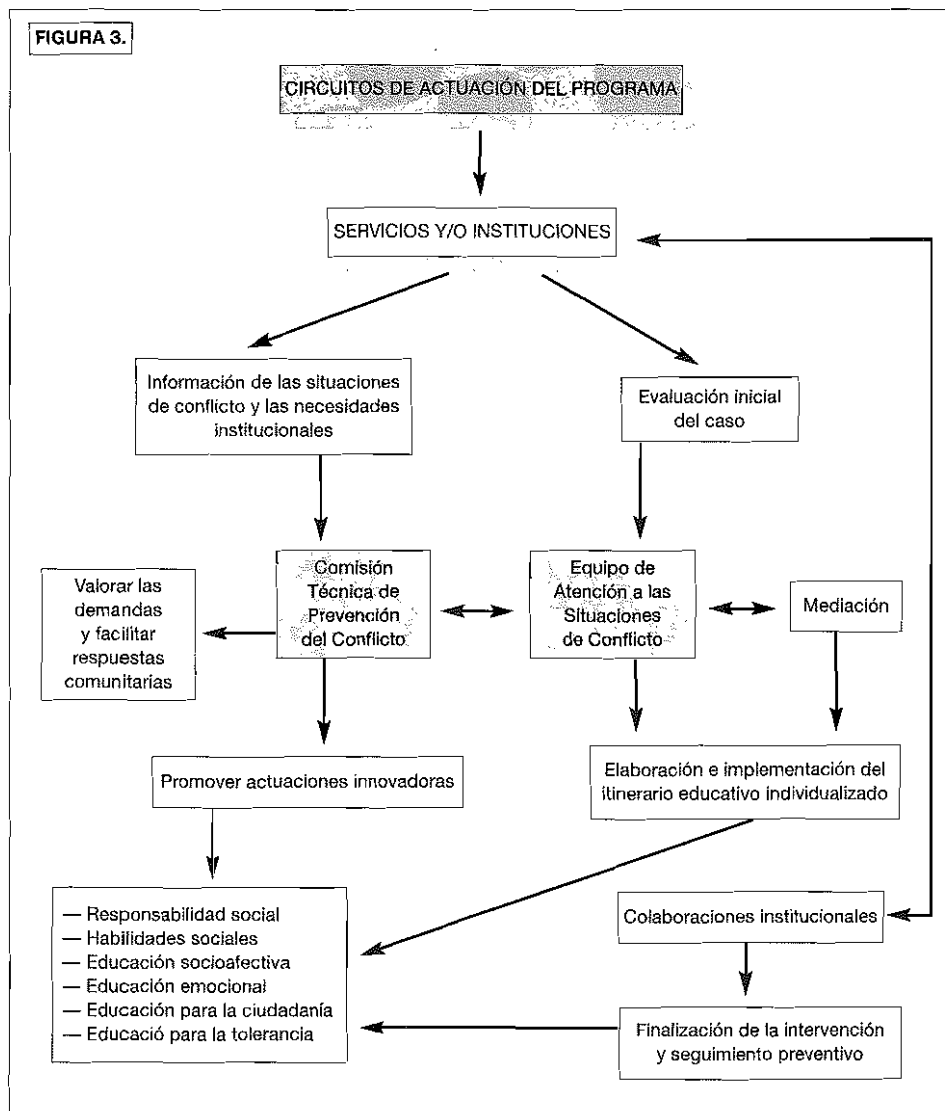
De acuerdo con las funciones básicas asignadas: promoción, apoyo, coordinación y seguimiento, el objetivo principal del equipo es la intervención con los y las jóvenes. Esta intervención engloba los objetivos siguientes:

- mediar entre las instituciones y las personas que presentan un grado de conflicto e inadaptación importante;
- recoger informes de evaluación inicial y complementarlos con otras informaciones;
- determinar la acción que corresponde al caso y elaborar, de manera negociada con las partes, el itinerario socioeducativo individualizado;
- desarrollar la intervención específica que le corresponda según el itinerario educativo;
- fomentar la coordinación para el desarrollo del itinerario manteniendo informadas a todas las partes;
- actuar, si se considera oportuno, en el ámbito familiar del joven, buscando su implicación en el proceso;
- prever la finalización de la intervención y establecer las acciones de seguimiento preventivo;
- evaluar periódicamente el impacto del equipo en la gestión del conflicto y analizar los resultados, con el objetivo de alcanzar la optimización progresiva de la acción desarrollada;
- proporcionar recursos formativos y ayuda en acciones especiales para cubrir las demandas que procedan de las comisiones técnicas, así como mantener una coordinación regular con las mismas.

4.6 Los circuitos de actuación

Si bien hasta ahora se ha descrito la organización general del programa y se ha hecho referencia específica a los organismos de los cuales se ha dotado, es preciso determinar los circuitos de actuación con que se han clarificado los procesos habituales de funcionamiento y las relaciones entre las instituciones o los servicios normalizados con los específicos del programa.

FIGURA 3.



163

En el gráfico se describe un proceso que puede seguir dos caminos diferenciados, dependiendo de si se trata de casos específicos o de desarrollar acciones preventivas generales. Para aclarar ambos aspectos se describen los diferentes procesos que se han asumido en cada caso.

4.6.1 Las acciones preventivas generales

Cuando se trata de situaciones generales que afectan al conjunto de la institución y no de casos puntuales, hay que seguir el proceso siguiente:

- hacer una demanda a la Comisión Técnica con un informe donde se recojan las necesidades específicas que se quieren cubrir, los ámbitos de aplicación y los recursos que crean necesarios;
- la Comisión analizará la demanda y promoverá las acciones que llevarán a cabo, negociando con la institución o servicio;
- hará el seguimiento de las acciones desarrolladas;
- elaborará un informe anual analizando el posible impacto de las acciones globales hechas en la zona, orientando las posibles líneas de continuidad o de acciones innovadoras que habría que hacer.

Para ser ágil en este conjunto de actividades, se han elaborado unos protocolos de intervención y otros instrumentos que han permitido unificar las actuaciones.

4.6.2 Acciones individualizadas en situación de conflicto grave

Cuando se detecta un caso especialmente conflictivo en cualquier realidad socioeducativa y se cree necesario utilizar otros recursos educativos externos para tratarlo, hay que seguir los pasos siguientes:

- hacer una demanda al Equipo de Atención a las Situaciones Conflictivas, explicando los motivos y adjuntando un informe específico del caso;
- convenir con este equipo un encuentro de mediación con las partes que pretende mejorar el clima de interacción entre la institución o servicio y el o la joven que puede ser objeto de intervención y, a la vez, recopilar información directa alrededor de la raíz del problema que se pretende abordar;
- negociar el Itinerario Educativo Individualizado, para cuya realización el Equipo de Atención a las Situaciones Conflictivas ya debe haber recopilado información de otros recursos y servicios que el joven pueda utilizar. Este itinerario debe ser firmado por todas las partes;
- participar del proceso de intervención con aquellas acciones que se consideren adecuadas y reuniones periódicas de los profesionales de los diferentes servicios y del Equipo de Atención a las Situaciones de Conflicto para hacer el seguimiento del caso;
- ir adaptando el itinerario a los posibles cambios que puedan ir surgiendo a lo largo de la intervención elaborando informes (en la medida de lo posible que resulten estimulantes) para el joven y la familia;
- prever el final del proceso con el retorno del joven a una situación normalizada dentro del servicio o institución inicial.

Es fundamental, para que este proceso sea positivo, la forma como se va desarrollando. Hay que abordar la interacción desde una perspectiva responsabilizadora, de manera que pretenda su implicación y, paralelamente, ha de basarse en una relación de ayuda, en cuyo contexto el o la joven se sienta atendido y comprendido, donde las posibles acciones y actividades que se le ofrezcan sean atrayentes.

5. LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

El proceso de puesta en marcha del Programa constituía un nuevo reto. Se contaba con una predisposición positiva de una gran parte de los profesionales implicados, así como con la incorporación de tres profesores de la Universidad de las Islas Baleares en el equipo de asesoramiento y evaluación.

En los párrafos siguientes se explican los aspectos más significativos de este proceso.

- La presentación oficial, que se hizo en marzo de 2000 con presencia de medios de comunicación para informar públicamente y difundir el Programa.
- Comienzo del proceso con una aplicación piloto, lo que suponía un incremento de las garantías de éxito en la medida en que, mediante la implementación gradual, se podían detectar las posibles carencias, dificultades especiales o ciertos desajustes que, en los inicios de cualquier innovación, son inevitables.

La propuesta de aplicación de esta primera fase estaba constituida por los siguientes pasos:

- a) Edición impresa del Programa a fin de hacer una oferta concreta y detallada a las instituciones y los municipios colaboradores.
- b) Selección de los municipios y establecimiento de convenios entre el Departamento de Bienestar Social y algunos municipios: a partir del establecimiento de unos criterios técnicos de selección (insularidad, grado de conflictividad, grado de motivación, tamaño y número de habitantes) de los municipios en los que se comenzó a aplicar el Programa. Los municipios seleccionados han sido: Palma, Calvià, Manacor, Pollensa, Son Servera, Mahón e Ibiza.
- c) Creación de los equipos de Atención a las Situaciones de Conflicto: los equipos están formados por profesionales de Medio Abierto y educadores del municipio.
- d) Formación de los participantes.

Los profesionales recibieron un programa de formación especializada que previó los aspectos siguientes:

- *aspectos técnicos relacionados con la puesta en marcha del programa:* funciones y roles de los profesionales y del equipo, sistemas de comunicación y coordinación, toma de decisiones, utilización de los instrumentos específicos del programa, etc.;
- *profundización y especialización en estrategias de prevención y abordaje del conflicto:* programas para llevar a cabo una acción estructurada (desarrollo cognitivo, habilidades sociales, educación emocional, educación en valores, resolución de problemas, etc.), la mediación como forma óptima de gestión de conflictos, orientación y acción tutorial individualizada, etc.;

- los miembros que conforman las comisiones también recibieron un curso de formación sobre el desarrollo de las funciones propias de las comisiones técnicas; actualmente, se está valorando la posibilidad de complementar esta formación con aspectos más técnicos y relacionados con la prevención de conflictos.
- Difusión del Programa. A fin de dar a conocer el Programa de manera directa en cada municipio, se organizaron un conjunto de acciones con la participación de los responsables de la Dirección General y los miembros del equipo de asesoramiento y evaluación del Programa:
 - distribución del Programa a los profesionales y entidades implicadas;
 - presentación institucional del Programa a los diferentes medios de comunicación;
 - presentación institucional a cada uno de los municipios participantes;
 - divulgación en simposios y jornadas.
- Selección y nombramiento oficial de los representantes de las comisiones. A partir de la difusión e información desarrollada, en cada municipio, se escogieron los representantes que han configurado las comisiones técnicas.
- Desarrollo de los objetivos y funciones previstas. Constituidos los equipos y las comisiones se ha iniciado el desarrollo de los objetivos y funciones previstas, tanto en el ámbito de la prevención como en el de la forma de abordar las situaciones de conflicto grave.
- Evaluación del Programa. La evaluación es un aspecto que ha acompañado la puesta en marcha del Programa. Desde esta perspectiva, se ha diseñado un tipo de evaluación formativa de carácter interno con asesoramiento externo. El modelo ha sido coherente y se ha adaptado a las circunstancias de este proceso inicial donde la pretensión básica ha sido la utilidad. Es decir, este proceso nos debe permitir tomar decisiones para la mejora constante, ya desde el inicio de la aplicación del programa. El diseño evaluativo empleado se estructura a partir de las dimensiones siguientes:
 - contexto (hace referencia al marco legal e institucional que viene dado pero que, de hecho, influye en el objeto de evaluación);
 - entradas (son los aspectos a partir de los que se posibilita el desarrollo del trabajo);
 - proceso (está constituido por la dinámica de trabajo de los grupos y sujetos que intervienen en la situación evaluada);
 - producto (constituye el análisis del impacto de las acciones desarrolladas, observando los procesos de cambio y el cumplimiento de los objetivos propuestos).

Actualmente se está elaborando el primer informe evaluativo que hace referencia a la implementación del Programa en los municipios que han conformado el estudio piloto. Se prevé que en un período de tres años se pueda aplicar este programa a la totalidad de los municipios de las Islas Baleares.

BIBLIOGRAFÍA

- AMORÓS, P.; CAMPO, J. DEL [coord.] *Programa de Prevenció i Abordatge de les Situacions de Conflicte Juvenil*. Palma de Mallorca: Consejería de Trabajo y Bienestar Social. Gobierno de las Islas Baleares, 2000.
- CRUZ, M.V. DSA. *Programa de desarrollo socioafectivo*. Madrid: Tea, 1998.
- DEFENSOR DEL PUEBLO. *Informe del Defensor del Pueblo sobre violencia escolar*. Madrid: doc. Policopiado, 1999.
- CAMPO, J. DEL «La disciplina en el aula». En: ALVAREZ, M.; BISQUERRA, R. (1995). *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona: Praxis, 1997.
- CAMPO, J. DEL. «Multiculturalidad y conflicto: percepción y actuación». En: ESSOMBA, M.A. [coord]. *Construir la escuela intercultural*. Barcelona: Grao, 1999, p. 47-53.
- DÍEZ, E.; GONZÁLEZ, R. *Educación en valores. Acción tutorial en la ESO*. Madrid: Escuela Española, 1997.
- FERNÁNDEZ, I. *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Madrid: Narcea, 1998.
- MORALES, P. *La relación profesor alumno en el aula*. Madrid: PPC, 1998.
- NIETO, J.M. *Tratamiento cooperativo de los problemas de los centros escolares*. Madrid: Escuela Española, 1998.
- PÉREZ SERRANO, G. *Cómo educar para la democracia. Estrategias educativas*. Madrid: Popular, 1997.
- ROCHE, R. *Educación prosocial de las emociones, valores y actitudes positivas: para adolescentes en entornos familiares y escolares*. Barcelona: Blume, 1998.
- ROZENBLUM, S. *Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente*. Buenos Aires: Aique, 1998.