

# Guía de Orientación Educativa



[buenosaires.gob.ar/educación](http://buenosaires.gob.ar/educacion) EducaciónBA



Buenos Aires Ciudad

Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

22-02-2026



EN TODO ESTÁS VOS

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**Ministerio de Educación**

Esteban Bullrich.

**Subsecretaría de Gestión Educativa y Coordinación Pedagógica**

Maximiliano Gulmanelli.

**Subsecretaría de Políticas Educativas y Carrera Docente**

Alejandro Oscar Finocchiaro.

**Subsecretaría de Gestión Financiera y Administrativa de Recursos**

Carlos Javier Regazzoni.

**Subsecretaría de Equidad Educativa**

María Soledad Acuña.

**Dirección General Estrategias para la Educabilidad**

Andrea Fernanda Bruzos Bouchet.

**Gerencia Operativa de Equipos de Apoyo**

Cristina Lovari.

**Dirección General de Tecnología Educativa**

Jorge Aguado.

**Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa**

María de las Mercedes Miguel.

# INTRODUCCIÓN

Este material se fundamenta en la importancia de promover el aprendizaje de habilidades sociales para el abordaje cooperativo y pacífico de conflictos interpersonales en la escuela contribuyendo a la construcción de lazos sociales apoyados en el respeto, la cooperación, la solidaridad, la equidad, el reconocimiento del otro, la apreciación de la diversidad y la construcción conjunta de acuerdos mutuamente satisfactorios.

Los conflictos son inherentes a la naturaleza humana. En toda relación social, sus participantes pueden compartir tanto entendimientos y consensos como desacuerdos y enfrentamientos. Desde esta perspectiva **el conflicto no es visto como una irregularidad sino como un elemento constitutivo de las relaciones sociales.**

Este trabajo se enfoca en los conflictos que se producen en la interacción social y en particular en los conflictos interpersonales.

Se reconoce en esta sociedad una tendencia a enfrentar las situaciones conflictivas con métodos adversariales y competitivos, desde los más civilizados como las discusiones, los debates, los procesos judiciales, a los más brutales como la violencia y la guerra. Este modelo competitivo-adversarial se encuentra instalado y por ende reproducido en todos los contextos: político, económico, social, cultural, familiar, escolar, deportivo, etcétera.

Los abordajes cooperativos y pacíficos de conflictos se encuadran en un nuevo paradigma que reconoce en los individuos la capacidad para afrontar sus diferencias y resolver los problemas que éstas generan en forma colaborativa y, en consecuencia, ser protagonistas de sus vidas y responsables de sus acciones. Estas estrategias promueven la gestión del conflicto basada en el diálogo, el reconocimiento del otro como “legítimo otro”, la apreciación de la diversidad, el cuidado de los vínculos y la construcción de acuerdos creativos en los que todas las partes salgan beneficiadas (ganar-ganar).

La escuela es un lugar privilegiado para el aprendizaje de estrategias para afrontar los conflictos basadas en el diálogo y la cooperación.

En este sentido, la educación es un modo de contribuir a la construcción de una sociedad más justa y solidaria. La escuela, con el objetivo de colaborar con la formación de seres humanos cabalmente preparados para actuar en el mundo que les toca vivir, cumple un rol fundamental en el proceso de socialización, generando espacios para el aprendizaje en el diálogo, la participación, la cooperación, la responsabilidad y la construcción de una sociedad democrática y solidaria.

El propósito de este trabajo es aportar los recursos y las herramientas que permitan a los docentes desarrollar estrategias preventivas de violencia que habiliten a sus alumnos para convertirse en verdaderos protagonistas en la gestión cooperativa y pacífica de sus conflictos cotidianos.

# Una nueva mirada sobre el conflicto

Varias son las tareas que el docente y la escuela pueden realizar para prevenir la violencia y la escalada de los conflictos. Comenzar a verlos desde otra perspectiva es el primer paso.

El conflicto es vivido como desagradable, incómodo y molesto. Implica disponer de una cierta energía, produce fuertes emociones, suele generar confrontaciones y, en general, el resultado no satisface las expectativas y necesidades de los participantes. Es evidente que son estas consecuencias del conflicto las que hacen que se lo identifique como negativo y/o destructivo.

**Un primer paso para el abordaje constructivo del conflicto consiste en poder entenderlo como una oportunidad para el aprendizaje, el crecimiento, la gestión del cambio social y el mejoramiento de los vínculos sociales e interpersonales.**

El conflicto es vivido como una amenaza y, por ende, se trata de hacerlo desaparecer, eliminarlo. Se elige ver la otra parte como adversario y competir para “sacar del medio” lo que estorba el camino.

El abordaje cooperativo de conflictos propone, en cambio, entender el conflicto como un problema y ubica a los participantes como socios que trabajan juntos en la búsqueda de una solución satisfactoria para ambos.

## Qué hacer con los conflictos: ¿Competir o cooperar?

# La comunicación en el abordaje cooperativo de conflictos

Se parte de la convicción de que el conflicto es inherente a la vida y motor de cambios, por ello no es posible evitar la aparición de conflictos. Pero la presencia del conflicto no implica necesariamente la presencia de la violencia, y esta si puede prevenirse y evitarse. El conflicto es un proceso interaccional y que la disputa, una de las etapas del conflicto, es un proceso comunicacional. La disputa se desarrolla, se conduce y se resuelve en un proceso comunicacional. Por ello, una comunicación eficaz y adecuada contribuye a la resolución cooperativa y pacífica del conflicto.

La fase pública del conflicto, la disputa, es un proceso comunicacional, de allí que cuando las personas se encuentran inmersas en un conflicto necesitan ser escuchadas. Esto no significa que estén requiriendo consejos u opiniones de parte de quien escucha. Simplemente necesitan un espacio donde poder contar y repensar el conflicto.

Si se quiere escuchar adecuadamente, existe una forma diferente para que la persona se sienta escuchada y comprendida.

# Herramientas de comunicación

Para poder prevenir la escalada de los conflictos y abordarlos de una manera cooperativa y pacífica, resulta conveniente ampliar la mirada e incorporar o sistematizar algunas herramientas de comunicación.

La escucha activa, el parafraseo, el lenguaje en primera persona (o “lenguaje yo”) y la legitimación son las herramientas de comunicación que se desarrollarán en este documento.

Estas herramientas comunicacionales pueden utilizarse en diferentes circunstancias, por ejemplo cuando se es parte del conflicto o cuando se es un tercero que pretende facilitar o ayudar en el abordaje de un conflicto.

## La Importancia de la Escucha Activa/Empática

La escucha empática se constituye como una herramienta necesaria para la resolución de conflictos, ya que al escuchar se puede comprender por un momento lo que el otro piensa, siente y desea. Así la empatía favorece la disminución de la agresividad, la violencia mejorando las relaciones sociales.

Por ello, para realizar un buen contacto, una buena empatía, seguramente la escucha ocupará un lugar importante en el proceso de empatizar. **Escucharse es, sin duda, una necesidad y un requisito imprescindible en cualquier abordaje de conflictos.** Pero para poder abordar un conflicto colaborativamente es necesario ser muy respetuoso de los sentimientos, de los puntos de vista y de las necesidades de las personas involucrados. En este tipo de abordaje se utilizará una herramienta de comunicación llamada escucha activa. Conocer y manejar este recurso es básico. Se debe advertir que el uso de la técnica vaciada de contenido, sin una verdadera empatía, no traerá los resultados esperados.

Es por el trabajo de quien escucha que el hablante no percibe distancia.

Escuchar empáticamente implica suspender prejuicios e interpretaciones. Pero aunque parezca un contrasentido, no es una actitud pasiva. No significa sumisión. Supone una capacidad de contención del otro y de su circunstancia.

Hacer una escucha empática significa no confrontar lo dicho por el interlocutor con las percepciones, interpretaciones, sentimientos e intenciones propios. Hay que hacer el esfuerzo para ir al mundo del que habla y sentir con él.

### ESCUCHAR SUPONE:

- Recibir toda la información.
- Facilitar que el otro se sienta cómodo para hablar y explayarse, contenerlo.
- Generar confianza.
- Atender al lenguaje no-verbal y percibir las emociones.
- Reconocer el contexto.
- Identificar intereses y necesidades.
- Promover un modelo de escucha.

**PONIENDO ATENCIÓN EN...**

- Mantener el contacto visual y evitar las distracciones
- Contener a través de la actitud
- Observar nuestra postura corporal
- Acompañar desde lo gestual
- Escuchar en silencio, sin interrumpir. La escucha activa no es un diálogo, si bien se puede acompañar con expresiones que denotan atención.
- Evitar las sugerencias: tener paciencia y no completar las frases del otro sacando conclusiones apresuradas, darle tiempo y esperar a que concluya lo que está diciendo.
- Mantener la mente abierta, poner a un lado los prejuicios y preconceptos sobre lo que nos están contando.
- Registrar los sentimientos y las emociones presentes en el relato. Si estos no están enunciados, se pregunta para indagarlos. Si a la persona que habla le cuesta tomar sus emociones o sentimientos, se la puede ayudar con algunas frases, que siempre deben ser confirmadas por el hablante, quien le va a dar el tono o la intensidad adecuada a la emoción sentida.
- Comprender los hechos o situaciones. En el caso de confusión o duda se puede pre-guntar para solicitar aclaraciones, siempre sobre lo que el hablante dijo.

**Parafraseo**

Esta herramienta comunicacional es una intervención verbal que consiste en devolverle al hablante una síntesis de lo que ha relatado, a través de ella se pretende:

- Demostrar atención y contención.
- Generar confianza, que la persona se sienta escuchada.
- Bajar el tono emocional si estuviera muy alto.
- Situar lo relatado en términos de versión o perspectiva personal.
- Chequear la comprensión de lo relatado.

Para ello, se debe resumir el relato escuchado. Reflejando emociones, hechos y necesidades afectadas, neutralizando la carga agresiva. Es importante reflejar las emociones del momento transformando los insultos y agravios en la verbalización de sentimientos presentes.

Para finalizar, se debe chequear lo escuchado, por ello se concluye el parafraseo realizando una pregunta del tipo “¿Es así?”.

Es importante tener en cuenta que comprender no significa estar de acuerdo con lo que se está diciendo. Asimismo, es fundamental considerar que el parafraseo no debe expresar las propias ideas u opiniones de quien lo realiza (debe estar libre de juicios y valoraciones).

Al escuchar el parafraseo, las personas se sienten comprendidas, lo que facilita una mejor disposición para luego escuchar luego el punto de vista del otro.

# El lenguaje en primera persona o “lenguaje yo”

Cuando se está en un conflicto se habla sobre el otro, sobre lo que haría con el otro o sobre lo que debe hacer el otro, esto aumenta la escalada del conflicto. Ante lo que se siente como un ataque, la persona se defiende y para defenderse vuelve a atacar y es así como se puede llegar a una situación de violencia.

Para evitar el ataque y la defensa hay una manera de hablar de los sentimientos y las necesidades. Esta técnica se denomina “lenguaje yo” o lenguaje de los sentimientos: se trata de hablar sobre lo que se siente, miedo, tristeza, dolor, enojo, furia, celos, alegría, amor y sobre lo que se necesita.

Hablar de esta forma implica seguir estos pasos o aplicar esta fórmula: en primer término decir el nombre del otro, ya que esto implica el reconocimiento y la legitimación de la otra persona. Luego ubicarse en la situación de conflicto concreta, haciendo una descripción que evite juzgar, criticar o ubicar en un lugar negativo al otro. Se continúa expresando el o los sentimientos. En ese momento hay que estar atentos a no confundir emociones y pensamientos. Si se dice “sentí que no me escuchabas” se está expresando un pensamiento y no una emoción. Finalmente se plantea lo que se necesita que pase o lo que se necesitaría que pasara. Generalmente la necesidad aparece vinculada con una acción del otro, pero no debería estar planteada únicamente en este sentido. Ubicar al otro como el culpable de la situación puede provocar que este, para defenderse, nos ataque y se genere ese círculo vicioso que se planteó anteriormente.

Cuando se comienza a usar esta herramienta pueden aparecer dificultades en seguir con estos pasos. Suele no darse importancia a este orden pero hacerlo facilita la utilización y apropiación del “lenguaje yo”. Seguir el procedimiento indicado sirve y ordena la manera de expresar los sentimientos. **Esta técnica generalmente se usa cuando se es parte del conflicto. En cambio, la escucha activa y el parafraseo pueden usarse también cuando se interviene como tercero.**

De esta manera pueden expresarse los sentimientos y la persona que escucha no se siente atacada, existen más posibilidades de que comprenda el punto de vista de una persona, sus emociones y se propicie un diálogo en el que se puedan atender sus necesidades.

## Legitimación

Como herramienta en el abordaje colaborativo de conflictos, la legitimación se define como una intervención verbal dirigida a los involucrados en la situación conflictiva.

En la legitimación se procura resaltar lo positivo, para afirmarlo como parte de su ser y de allí permitir la reconstrucción de la identidad al otro sobre sus virtudes o aspectos positivos. Puede ser realizada por un tercero que facilite ese proceso de resolución de conflictos. Intenta rescatar, resaltar aspectos positivos de las personas o de la situación para que tomen relevancia en las representaciones mentales de dichas personas. Esta intervención no implica desconocer la existencia de otros aspectos en la situación o las personas. Pero no los prioriza en ese momento. Procura generar en las personas un cambio en su percepción, flexibilizar su rigidez respecto a la situación u otras personas involucradas, o aportar un poco de humor. Es, en general, una intervención corta.

# La cooperación en la escuela: preventión y abordaje de conflictos

Se propone trabajar la cooperación en la escuela desde múltiples instancias, tanto en la preventión como en el abordaje de conflictos. El uso de dinámicas grupales, juegos cooperativos, juegos de rol, aprendizaje cooperativo y la mediación como método de resolución de conflictos son diferentes modalidades, con grados distintos de complejidad para abordar y trabajar situaciones conflictivas.

**Cooperar significa trabajar juntos para lograr objetivos compartidos.** Cuando cooperan los individuos buscan resultados que sean beneficiosos para sí mismos y, al mismo tiempo, para los otros integrantes del grupo. Los esfuerzos cooperativos dan como resultado el impulso de las personas por el mutuo beneficio, de manera que todos puedan aprovechar los esfuerzos de cada uno. En estas situaciones hay mayor conciencia de la interdependencia de los integrantes del grupo. Esto quiere decir que todos los miembros saben que sólo podrán alcanzar el mejor resultado si todos los demás también lo alcanzan, y que los esfuerzos de cada uno no sólo benefician al individuo sino a todo el grupo.

## Aprendizaje cooperativo<sup>1</sup>

*Estructurar el aprendizaje cooperativo no consiste simplemente en sentar a los alumnos y decirles que se ayuden entre sí, sino que hay que brindar ciertas condiciones que constituyen elementos esenciales, y que hacen que los esfuerzos cooperativos sean más productivos que los competitivos y los individualistas. Estos elementos serían:*

- **Una interdependencia positiva:** la percepción por parte de los alumnos de que están vinculados de modo tal que ninguno puede tener éxito si no tienen éxito todos. Cuando la interdependencia positiva está claramente establecida, los esfuerzos de cada integrante del grupo son indispensables para el éxito del grupo, el aporte de cada miembro es único y contribuye al esfuerzo conjunto.
- **Interacción promotora cara a cara:** la interdependencia positiva da como resultado la interacción promotora cara a cara, pero esta influye de manera más poderosa y comprometida.
- **Responsabilidad personal e individual:** existe cuando se analiza el desempeño de cada estudiante y los resultados se devuelven al individuo y al grupo, lo que hace que cada persona sea responsable del aporte de una parte para el éxito del conjunto. Es importante que el grupo sepa quién necesita más ayuda, apoyo y estímulo para completar una tarea. Además el docente debe ayudar a los grupos para evitar que realicen esfuerzos innecesarios y asegurarse de que cada miembro sea responsable del resultado final. Existe un patrón para el aprendizaje cooperativo en el aula y es que los estudiantes aprenden juntos y luego se desempeñen solos.

<sup>1</sup>. Johnson, D., Johnson R. & Johnson Holubec E. Los nuevos círculos del aprendizaje. La cooperación en el aula y la escuela. 1999.

- **Habilidades interpersonales y de grupos pequeños:** los grupos de aprendizaje cooperativo exigen que los alumnos aprendan tanto los temas académicos como las habilidades interpersonales y de grupos pequeños para funcionar como parte de un equipo. Para coordinar esfuerzos a fin de alcanzar objetivos comunes, los alumnos deben llegar a conocerse y confiar en los demás, comunicarse eficazmente, aceptarse, apoyarse y resolver conflictos de manera constructivas.

- **Procesamiento grupal:** el trabajo eficiente de un grupo se ve influido por el hecho de que, al interior del mismo, se reflexione o no sobre su funcionamiento. El objetivo es aclarar y mejorar la efectividad de sus integrantes en sus aportes a los esfuerzos conjuntos para alcanzar los objetivos del grupo. Para ello se debe destinar tiempo al final de cada clase. Resulta beneficioso que el docente, ofrezca una estructura para el procesamiento. Por ejemplo, hacer una lista de tres cosas que el grupo está haciendo bien y una que podría mejorar.

## Juegos cooperativos

El juego es un recurso didáctico que –entre entre otras funciones- potencia un determinado código de valores y una manera de establecer las relaciones entre las personas. En este sentido, su uso resulta significativo a la hora de educar en el respeto y en la tolerancia por las diferencias.

La estructura interna competitiva de algunos juegos exige que los jugadores actúen unos contra otros. Esto provoca discusiones, críticas, disgustos, discriminación y rechazos. En cambio, la utilización de estructuras lúdicas cooperativas que requieran la implicación de todo el grupo en el juego provoca el surgimiento de sentimientos de aceptación y de consideración hacia las demás personas. Saber competir, ser más consciente de cómo se siente el otro, apoyarse mutuamente para conseguir objetivos, son actitudes que facilitan la realización de aprendizajes.

*En los juegos cooperativos el interés no pasa por ganar o perder sino por una participación que requiere que los jugadores combinen y reúnan sus diferentes habilidades para conseguir un objetivo común. Son cooperativos quienes son capaces de incluir y de no excluir, quienes comprenden que eliminar a alguien implica el rechazo y la desvalorización del otro.*

Se pueden cambiar las reglas de juegos tradicionales competitivos, basándolas en paradigmas cooperativos.

**EJEMPLO:** El clásico juego de la silla puede cambiarse de manera que cuando empieza la música todos empiezan a caminar. Cuando la música se detiene, intentan sentarse en el regazo de la persona que tiene detrás. Si el grupo entero consigue sentarse sin que nadie se caiga, el grupo entero gana. Si alguien se cae, la gravedad gana.

Cuando se realizan estos juegos lo importante es reflexionar con los alumnos sobre cómo las normas de competencia y exclusión pueden ser reemplazadas por las normas cooperativas. Todo el grupo puede sostener el juego (proyecto) y al mismo tiempo cada uno siente que el grupo lo sostiene.

# Creando Comunidad

Una manera de lograr una mirada entre las personas que facilite la tolerancia, la comprensión y el respeto mutuo es creando conciencia de grupo. Establecer lazos de confianza y amistad es también un modo de prevenir conductas violentas.

En la escuela se puede trabajar desde la perspectiva de la colaboración, con la idea de facilitar la creación de una matriz grupal cooperativa. Tener como propósito que los estudiantes sientan la pertenencia a su grupo y a la institución puede favorecer una actitud de cuidado.

Algunos aspectos para tener en cuenta:

- Crear un clima agradable y distendido.
- Transmitir entusiasmo.
- Crear una construcción grupal positiva, favoreciendo la empatía, la amistad y la confianza.
- Construir un grupo colaborativo, para que los estudiantes experimenten el sentido de pertenencia.
- Enfatizar la cooperación en lugar de la competencia.

# La mediación en la escuela

La mediación es un proceso de comunicación por medio del cual un tercero imparcial, llamado mediador, ayuda a los participantes de un conflicto a dialogar sobre sus distintas perspectivas, explorar las emociones involucradas, reconocer sus intereses y necesidades, y colabora en que busquen por sí mismos soluciones mutuamente satisfactorias.

Las características de un proceso de mediación, son:

- Voluntariedad: los involucrados en el conflicto deciden libremente participar del proceso, continuar y eventualmente llegar o no a un acuerdo.
- Auto-composición: las partes construyen por sí mismas el contenido del acuerdo
- Imparcialidad: los mediadores desarrollan su tarea como terceros imparciales, no toman partido por los disputantes y se mantienen en un punto medio entre ellos, equilibrando las posibilidades de participación.
- Flexibilidad: el proceso no se rige por reglas formales estrictas. Se adapta a las circunstancias y necesidades.
- Confidencialidad: los mediadores se comprometen a mantener reserva sobre lo expresado durante el proceso.

# Objetivos de la mediación en la escuela

La mediación, como método de resolución de conflictos, ayuda a los miembros de la comunidad educativa a analizar y resolver sus conflictos desde perspectivas cooperativas y positivas, atentas y respetuosas con los sentimientos e intereses de todos los involucrados. Pero sobre todo, la mediación escolar constituye un importante trabajo preventivo y formativo, tanto a nivel individual como colectivo, en tanto permite que los protagonistas de los conflictos tengan posibilidad de:

- Vivirlo como una oportunidad para examinar diferentes perspectivas.
  - Reconocer el impacto de sus respectivas acciones y responsabilizarse por ellas.
  - Identificar emociones propias y ajenas.
  - Explorar distintos intereses y necesidades.
- Trabajar cooperativamente en la búsqueda de soluciones que sean buenas para todos los participantes.



**Buenos  
Aires  
Ciudad**