Orientaciones para el diseño de taller Herramientas de comunicación y gestión de conflictos en el ámbito escolar.

Encuadre de la propuesta

En el marco de la **Formación Situada 2027 - Docentes referentes para el fortalecimiento institucional**, esta propuesta se inscribe en el eje **"Vínculos, cuidados y convivencia. Cuidar, participar y aprender"**, orientado al fortalecimiento del clima escolar, el bienestar institucional, la convivencia y la construcción de vínculos saludables.

Con el propósito de que los aprendizajes construidos por los/as docentes referentes puedan ser transferidos a la vida institucional de cada escuela, se propone el diseño y desarrollo, en diálogo con el equipo directivo, de un formato taller de entre 90 y 120 minutos destinado a los/as colegas durante las Jornadas Institucionales de febrero de 2027.

En este marco, esta hoja de ruta tiene como propósito facilitar esa tarea: ofrecer un encuadre general sobre la temática a abordar, orientaciones para acercarse al material de referencia y una propuesta de taller que puede ser adaptada según las características y necesidades de cada institución.

¿Por qué trabajar sobre los conflictos y la comunicación?

Los conflictos forman parte de la vida cotidiana de las escuelas. La convivencia entre personas con distintos roles, trayectorias, intereses, expectativas y formas de interpretar las situaciones hace que las diferencias y tensiones sean parte de la dinámica institucional.

Se propone dejar de ver al conflicto como una falla que deba evitarse o eliminarse. Sino más bien, inherente a la relaciones humanas y que lo visto como negativo es la forma en la que puede ser abordado. Esto quiere decir que, según cómo sea comprendido y gestionado, puede convertirse también en una oportunidad para revisar prácticas, fortalecer vínculos y construir mejores condiciones para la convivencia y el aprendizaje.

En este marco, **la comunicación constituye una dimensión central de la intervención**. Escuchar, preguntar, reconocer al otro, reformular lo que se expresa e identificar los intereses que están en juego pueden contribuir a comprender mejor una situación, disminuir tensiones y abrir posibilidades de abordaje. Estas herramientas no reemplazan las normas, los acuerdos institucionales de convivencia ni el ejercicio de la autoridad, sino que amplían los recursos disponibles para intervenir de manera situada y cuidadosa.

El documento de referencia

Para profundizar esta perspectiva, se propone trabajar con el documento ***Bienestar educativo: Herramientas de comunicación y gestión de conflictos en el ámbito escolar***, elaborado desde la Dirección General de Bienestar Educativo en el año 2026.

El material recupera y adapta aportes provenientes del campo de la teoría y resolución de conflictos -especialmente de la negociación colaborativa, la mediación y la conciliación- y los pone en diálogo con situaciones propias de la vida escolar. Su propósito es acercar conceptos, criterios y herramientas que permitan prevenir, abordar y acompañar los conflictos de manera situada y pacífica, fortaleciendo los vínculos, el diálogo y la corresponsabilidad institucional.

A lo largo del documento se desarrollan, entre otras, herramientas vinculadas con la **escucha activa, el parafraseo, la formulación de preguntas, el reconocimiento y la legitimación y el replanteo**, acompañadas por actividades que permiten ejercitarlas a partir de situaciones concretas del ámbito escolar. Estas herramientas se presentan por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica se articulan entre sí.

¿Cómo leer y utilizar el documento?

El documento no necesita ser leído de manera lineal ni trabajado en su totalidad durante la jornada. Funciona como **material de referencia y caja de herramientas**.

Para preparar el taller se sugiere realizar un recorrido sencillo:

1. **Para comprender el conflicto**, recuperar especialmente las páginas 5 a 18: conceptualización, actitudes frente al conflicto, enfoques de abordaje y la distinción entre **poder, derecho e intereses**.
2. **Para trabajar la comunicación**, recorrer las páginas 19 a 52: comunicación, escucha activa, parafraseo, reconocimiento y legitimación, preguntas y replanteo.
3. **Para integrar el recorrido**, consultar las páginas 53 a 57, donde se recupera la importancia de los tiempos, los modos de intervención y la articulación de las distintas herramientas.

No se espera que el/la docente referente desarrolle todos estos contenidos con sus colegas. La propuesta es **seleccionar algunas ideas centrales y, fundamentalmente, generar una experiencia práctica de entrenamiento**. Por esta razón, la hoja de ruta que sigue recupera algunas de las actividades incluidas en el documento y las organiza en un taller posible para la Formación Situada.

Propuesta de taller para la Formación Situada

"Claves para el diálogo y la gestión de conflictos"

Herramientas de comunicación y gestión de conflictos en la escuela
Duración: 90 minutos.

Propósito: generar un espacio de reflexión y entrenamiento que permita revisar algunos modos habituales de intervención frente a los conflictos escolares e incorporar herramientas de comunicación que favorezcan abordajes situados, reflexivos y colaborativos.

Recorrido propuesto

1. **Mirar antes de intervenir: "Un hecho, dos relatos"** Partir de una situación escolar breve para distinguir hechos e interpretaciones y reconocer cuánto incide nuestra percepción en la lectura del conflicto.
2. **Pensar cómo intervenimos: Poder, derecho e intereses** Analizar una situación concreta preguntándonos qué respuesta surge desde la autoridad, qué aporta el encuadre normativo y qué aparece cuando incorporamos los intereses y necesidades de las personas involucradas.
3. **Entrenar la escucha: "Minuto espejo"** Ejercitar la escucha activa evitando interrumpir, aconsejar o anticipar soluciones, y verificando posteriormente qué se comprendió del relato de la otra persona.
4. **Preguntas que abren el diálogo "De ¿por qué? a ¿para qué?"** Revisar preguntas habituales frente a los conflictos y transformarlas en intervenciones que permitan comprender mejor lo sucedido, explorar intereses y abrir alternativas.
5. **Cierre y transferencia**

Recuperar lo trabajado a partir de una pregunta institucional:

¿Qué podríamos hacer diferente en nuestros modos cotidianos de intervenir y comunicarnos frente a los conflictos?

Un paso a paso para facilitar el taller

La secuencia ofrece una orientación para desarrollar el taller en aproximadamente 90 minutos. Los tiempos son estimativos y pueden ajustarse según la cantidad de participantes, las características y posibilidades de cada institución.

Antes del encuentro

Se recomienda que el/la docente referente acuerde con el equipo directivo qué situaciones o problemáticas institucionales resulta pertinente recuperar durante el taller. Cuando se utilicen situaciones reales, deberán presentarse sin nombres ni datos que permitan identificar a las personas involucradas.

- **Apertura y encuadre - 10 minutos**

Presentar brevemente el propósito del encuentro y recuperar una primera pregunta:

Cuando aparece un conflicto en la escuela, ¿qué hacemos habitualmente?

Se puede invitar a mencionar algunas respuestas de manera espontánea: intervenir rápidamente, escuchar, separar, preguntar, recurrir a una norma, convocar a otros/as, derivar, intentar llegar a un acuerdo, entre otras.

No es necesario debatir todavía las respuestas. La intención es hacer visibles los distintos modos de intervenir y dejar planteada una idea que acompañará todo el taller:

No todos los conflictos requieren la misma respuesta. La manera en que los comprendemos condiciona también la forma en que intervenimos.

Mirar antes de intervenir: “Un hecho, dos relatos” — 15 minutos

Presentar una situación escolar breve. En parejas o pequeños grupos, solicitar que distingan: ¿Qué hechos podemos observar? ¿Qué interpretaciones hacemos sobre esos hechos?

Si el tiempo lo permite, agregar:

- ¿Qué emociones podrían estar presentes?
- ¿Qué necesidades o intereses pueden estar en juego?

Realizar una puesta en común breve.

Pregunta para el cierre:

¿Cuánto del conflicto se construye también a partir de cómo interpretamos lo que sucede?

(La actividad permite recuperar la importancia de diferenciar hechos de interpretaciones antes de decidir una intervención).

Pensar cómo intervenimos: poder, derecho e intereses - 20 minutos

Presentar una situación conflictiva del ámbito escolar y organizar a los/as participantes en grupos.

Proponer tres preguntas:

- **PODER** ¿Qué decisión podría tomarse desde la autoridad para detener u ordenar la situación?
- **DERECHO** ¿Qué norma, acuerdo o criterio institucional corresponde considerar?
- **INTERESES** ¿Qué preocupa o necesita cada una de las personas involucradas? ¿Qué podría ayudar a recomponer la situación?

En la puesta en común, recuperar que estas formas de intervención no son necesariamente excluyentes.

Una situación puede requerir: límite y cuidado → encuadre institucional → diálogo orientado a intereses y acuerdos.

(La incorporación de los intereses no supone dejar de ejercer la autoridad ni desconocer los Acuerdos Escolares de Convivencia; permite ampliar la intervención incorporando aquello que preocupa o necesita cada actor).

Entrenar la escucha: "Minuto espejo" - 15 minutos

1. Organizar a los/as participantes en parejas.
2. Una persona relata durante aproximadamente un minuto una situación problemática real - sin identificar realmente nombre de personas- o ficticia.
3. La otra persona escucha con una consigna específica:

"No interrumpir, no aconsejar, no completar el relato y no anticipar una solución". Al finalizar, devuelve lo comprendido: "*Si te entendí bien, lo que te preocupa es…*" Puede agregar: "*Y para vos sería importante…*"

Quien relató puede corregir, completar o aclarar. Luego se intercambian los roles. Para la puesta en común:

- ¿Qué resultó más difícil?
- ¿Escuchar sin responder?
- ¿Evitar aconsejar?
- ¿Devolver lo que habíamos comprendido?

Recuperar una distinción central: Comprender no significa estar de acuerdo.

Preguntas que abren el diálogo: "De ¿Por qué? a ¿Para qué?" - 20 minutos

Presentar algunas preguntas frecuentes frente a los conflictos:

- ¿Por qué hiciste eso?
- ¿Quién empezó?
- ¿Lo hiciste a propósito?
- ¿Por qué siempre pasa lo mismo?

En pequeños grupos, solicitar que las transformen en preguntas que ayuden a comprender la situación y ampliar el relato.

Por ejemplo:

- ¿Qué estaba pasando antes de que ocurriera?
- ¿Cómo viviste la situación?
- ¿Qué necesitabas en ese momento?
- ¿Qué fue lo que más te preocupó?
- ¿Qué tendría que pasar ahora para que la situación mejore?
- ¿Qué podríamos hacer distinto si volviera a ocurrir?

Como cierre, construir entre todos/as un pequeño banco de preguntas que abren el diálogo.

Cierre y transferencia - 10 minutos

Recuperar el recorrido realizado y volver sobre la práctica cotidiana de la institución. Puede proponerse que cada participante, dupla o grupo complete:

- ***Una intervención que puede aumentar la tensión es…***
- ***Una herramienta o modo de intervención que podríamos incorporar es…***

Finalmente, compartir algunas respuestas y dejar planteada la pregunta:

¿Qué podríamos hacer diferente en nuestros modos cotidianos de intervenir y comunicarnos frente a los conflictos?

La intención no es construir respuestas definitivas, sino identificar pequeños movimientos posibles que puedan seguir siendo trabajados institucionalmente.

Materiales para preparar el taller

Documento *Bienestar educativo: Herramientas de comunicación y gestión de conflictos en el ámbito escolar*, en formato digital o impreso.

Descarga en: https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SFI/DGBE/HCGC/docum/herramientas-cygdec27jun.pdf

- Una situación escolar breve para trabajar en “Un hecho, dos relatos”.
- Hoja, afiche o cuadro con las categorías HECHOS / INTERPRETACIONES; opcionalmente, EMOCIONES / NECESIDADES.
- Una situación escolar para trabajar Poder / Derecho / Intereses.
- Tres afiches o carteles con las palabras PODER/DERECHO/INTERESES.
- Tarjetas u hojas con ejemplos de preguntas frecuentes para transformar durante la actividad “De ¿por qué? a ¿para qué?”.
- Hojas, notas adhesivas o tarjetas para el trabajo en pequeños grupos.
- Marcadores o lapiceras.
- Proyector y presentación de apoyo, si se dispone de ellos. No son indispensables para desarrollar el taller.

Enlace o código QR a la página del Programa, para que los/as participantes puedan continuar explorando los materiales y recursos.

https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SFI/DGBE/hcgc.php

Accesos directos

Página del Programa:

https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SFI/DGBE/hcgc.php

Documento base:

https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SFI/DGBE/HCGC/docum/herramientas-cygdec27jun.pdf

Artículos y notas:

https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SFI/DGBE/HCGC/articulos.php

Recursos y materiales:

https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SFI/DGBE/HCGC/recursos-materiales.php

Consigna para orientar la lectura

Mientras recorrés el material, pregúntate:

¿Qué de esto me ayuda a comprender mejor los conflictos que aparecen en mi escuela y qué herramienta podría ser útil para trabajarlos con otros/as?

A MODO DE CIERRE

Gestionar los conflictos en la escuela no implica encontrar una respuesta única para todas las situaciones. Supone poder leer lo que ocurre, reconocer cuándo es necesario recurrir al encuadre institucional y cuándo es posible habilitar otras formas de conversación y participación.

Las herramientas trabajadas en este taller -distinguir hechos de interpretaciones, atender a los intereses, escuchar activamente y formular preguntas que favorezcan el diálogo-buscan ampliar los recursos disponibles para intervenir en la vida cotidiana de la escuela.

No reemplazan las normas, los acuerdos escolares de convivencia ni las responsabilidades propias de cada rol. Se integran a ellos para favorecer intervenciones más reflexivas, cuidadas y situadas.

Incorporarlas requiere práctica. Por eso, más que ofrecer recetas para resolver conflictos, esta propuesta **invita a seguir construyendo institucionalmente modos de escuchar, dialogar e intervenir que contribuyan al cuidado de los vínculos, la convivencia y el bienestar educativo.**

Programa Herramientas de Comunicación y Gestión de Conflictos en la escuela Subdirección de Promoción y Protección de trayectorias educativas.

Dirección General de Bienestar Educativo