

Modelo de conciliación para gestionar la solución de causas de conflicto entre aprendientes de español y profesorado costarricense un asunto de administración educativa



Conciliation model to manage the solution of causes of conflict among spanish learners and costa rican teachers an issue of educational administration

Doi: 10.22458/rna.v15i1.5214

 Vanessa Villalobos-Rodríguez¹

1.Universidad Estatal a Distancia, Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE), San José, Costa Rica, vvillalobos@uned.ac.cr

Recepción: 05 de marzo de 2024

Corrección: 14 de mayo de 2024

Aceptación: 17 de mayo de 2024

RESUMEN

La gestión de conflictos se presenta como una alternativa posible para resolver las causas subyacentes cuando emergen diferencias entre los miembros de una organización. Este trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de conciliación para gestionar las causas de conflicto entre aprendientes del español como segunda lengua y el profesorado costarricense de una agencia extranjera, la cual está encargada de preparar a aspirantes a voluntariado en aspectos culturales, lingüísticos y técnicos para su futura labor. Se fundamentó en los resultados de una investigación previa que identificó las causas de conflicto en ambos grupos. Se seleccionó el modelo de conciliación por su enfoque colaborativo, que busca satisfacer a todas las partes involucradas mediante una estrategia de ganar-ganar. Como resultado, se diseñó un modelo de conciliación de tres etapas que incluye diversas actividades presenciales y virtuales, diseñadas para ajustarse al periodo limitado de tres meses de capacitación que ofrece la agencia. Además, el modelo se sustenta en principios de administración educativa estratégica, incluyendo un ciclo de transformación y mejora continua que comienza con la visión y misión de la entidad, y continúa con etapas de planificación, organización, evaluación y retroalimentación.

ABSTRACT

Conflict management emerges as a viable alternative for addressing underlying causes when differences arise among members of an organization. This paper aims to propose a conciliation model to manage the causes of conflict between learners of Spanish as a second language and Costa Rican teaching staff at a foreign agency, which is responsible for preparing volunteer candidates in cultural, linguistic, and technical aspects for their future job. It is based on the results of previous research that identified the causes of conflict in both groups. The conciliation model with a collaborative approach was chosen, as it seeks to satisfy all the parties involved through a win-win strategy. As a result, a three-stage conciliation model was designed, which includes various in-person and virtual activities tailored to the limited three-month training period offered by the agency. In addition, the model is supported by principles of strategic educational administration, including a cycle of transformation and continuous improvement that begins with the vision and mission of the entity and continues with stages of planning, organizing, evaluating, and providing feedback.

PALABRAS CLAVE:

CAUSAS DE CONFLICTO, GESTIÓN
CAUSAS DE CONFLICTO, MODELO DE
CONCILIACIÓN, ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA, PROCESO EDUCATIVO, ESL,
CAPACITACIÓN VOLUNTARIADO.

KEYWORDS:

CAUSES OF CONFLICT,
MANAGEMENT CAUSES OF
CONFLICT, RECONCILIATION MODEL,
EDUCATIVE ADMINISTRATION,
EDUCATIONAL PROCESS, ESL,
VOLUNTEER TRAINING.





RÉSUMÉ

La gestion des conflits apparaît comme une alternative viable pour traiter les causes sous-jacentes lorsque des différences apparaissent entre les membres d'une organisation. Cet article vise à proposer un modèle de conciliation pour gérer les causes de conflit entre les apprenants d'espagnol en tant que deuxième langue et le personnel enseignant costaricien d'une agence étrangère, qui est chargée de préparer les candidats volontaires aux aspects culturels, linguistiques et techniques de leur futur emploi. Il est basé sur les résultats d'une recherche antérieure qui a identifié les causes du conflit dans les deux groupes. Le modèle de conciliation avec une approche collaborative a été choisi, car il cherche à satisfaire toutes les parties impliquées grâce à une stratégie gagnant-gagnant. En conséquence, un modèle de conciliation en trois étapes a été conçu, qui comprend diverses activités en personne et virtuelles adaptées à la période de formation limitée de trois mois offerte par l'agence. En outre, le modèle s'appuie sur les principes de l'administration stratégique de l'éducation, y compris un cycle de transformation et d'amélioration continue qui commence par la vision et la mission de l'entité et se poursuit par des étapes de planification, d'organisation, d'évaluation et de retour d'information.

RESUMO

A gestão de conflitos surge como uma alternativa viável para abordar as causas subjacentes quando surgem diferenças entre os membros de uma organização. Este artigo tem como objetivo propor um modelo de conciliação para gerir as causas de conflito entre os alunos de espanhol como segunda língua e o pessoal docente costa-riquenho de uma agência estrangeira, responsável pela preparação de candidatos voluntários em aspectos culturais, linguísticos e técnicos para o seu futuro emprego. Baseia-se nos resultados de uma investigação anterior que identificou as causas do conflito em ambos os grupos. O modelo de conciliação com uma abordagem colaborativa foi escolhido, uma vez que procura satisfazer todas as partes envolvidas através de uma estratégia em que todos ganham. Como resultado, foi concebido um modelo de conciliação em três fases, que inclui várias atividades presenciais e virtuais adaptadas ao período de formação limitado de três meses oferecido pela agência. Além disso, o modelo é apoiado por princípios de administração estratégica da educação, incluindo um ciclo de transformação e melhoria contínua que começa com a visão e a missão da entidade e continua com fases de planeamento, organização, avaliação e feedback.

MOTS CLÉS :

CAUSES DE CONFLIT, GESTION DES CAUSES DE CONFLIT, MODÈLE DE RÉCONCILIATION, ADMINISTRATION ÉDUCATIVE, PROCESSUS ÉDUCATIF, SSL, FORMATION DES VOLONTAIRES.

PALAVRAS-CHAVE:

CAUSAS DE CONFLITO, GESTÃO DE CAUSAS DE CONFLITO, MODELO DE CONCILIAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO EDUCATIVA, PROCESSO EDUCATIVO, SSL, FORMAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS.

INTRODUCCIÓN

En toda entidad donde interactúan personas, es posible que surjan conflictos o motivos para que estos se generen. Específicamente, en el ámbito educativo, esto también sucede, pero, ¿qué pasa cuando varios grupos culturales comparten un mismo entorno y deben mirar por el mismo caleidoscopio? Es posible que cada quien forme su propia imagen a partir de los espejos internos de dicho objeto, metafóricamente hablando. De igual manera, esta propia óptica cultural de los eventos puede crear causas de conflicto que se intensifiquen gracias a su visión de mundo, creencias y sistema de valores. Por ende, este trabajo tiene como objetivo, desde la administración educativa, proponer un modelo de conciliación para gestionar causas de conflicto entre aprendientes de español como segunda lengua y profesorado costarricense de una agencia extranjera encargada de preparar personas aspirantes a voluntariado en aspectos culturales, de lenguaje y técnicos para su futura labor.

CONTEXTO

Este estudio se basa en datos de una investigación previa que exploró las causas de conflicto entre un grupo de aprendientes estadounidenses del español como segunda lengua y su profesorado. La organización responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje es una agencia que ofrece un entrenamiento de tres meses en barrios de Costa Rica, utilizando un modelo basado en comunidades (MBC). Durante este periodo, los aspirantes residen con familias locales y reciben formación en español, cultura, salud, seguridad y técnicas específicas relacionadas con su futura labor de voluntariado, que durará dos años¹. Además, las capacitaciones utilizan metodologías innovadoras, como el formato (4MAT)² y el Ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb³, que integraban los estilos de aprendizaje en un método.

La población del estudio consiste en diecinueve personas, incluidos tanto docentes como aprendientes del español. El grupo de aspirantes está compuesto por dieciséis profesionales estadounidenses de las ciencias sociales, con edades entre 20 y 36 años. Complementan este grupo tres docentes de español y cultura, también profesionales, con formación técnica en enseñanza del español como segunda lengua o en filología, y con conocimientos básicos de inglés; sus edades varían entre 20 y 50 años⁴.

Esta investigación determinó los siguientes resultados. Por un lado, del grupo de aspirantes a voluntario, se obtuvo cuatro causas de conflicto: 1. personales, 2. culturales, 3. por método de enseñanza y 4. transculturales. Por otro lado, para el profesorado, tres causas: 1. culturales, 2. por método de enseñanza de idioma y 3. transculturales. Con esto, se determinó que «el liderazgo pedagógico del administrador educativo, junto a una gestión educativa estratégica, puede ayudar en la capacitación de su personal para enfrentar este tipo de conflictos»⁵.

De esta manera, se propone el modelo de conciliación como una estrategia para gestionar y resolver estas causas de conflicto, facilitando así que la agencia de capacitación mejore los procesos de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se analizan los referentes teóricos que respaldan el modelo de conciliación, destacando el papel del liderazgo del administrador educativo como conciliador y la gestión educativa estratégica como método de implementación del modelo.

- 1 Vanessa Villalobos-Rodríguez, "La conciliación como modelo para gestionar la solución de conflictos entre profesores y estudiantes de español como segunda lengua" (Tesis de Maestría en Administración Educativa. Universidad Estatal a Distancia, mayo, 2013), 20-26.
- 2 Vanessa Villalobos-Rodríguez, "Conflicto intercultural en contexto de enseñanza-aprendizaje de español a extranjeros, ¿un asunto de administración educativa?", *Revista Umbral* 45, n.o 1 (julio, 2020): 36-37.
- 3 Bernice McCarthy, "Using the 4MAT System to Bring Learning Styles to Schools", modificado en octubre 1990, https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_199010_mccarthy.pdf
- 4 David Kolb, *Experiential Learning: experience as a source of learning and development* (Nueva Jersey: Pearson Education, 2014), 2.a ed., xii-xv, 25.
- 5 Villalobos-Rodríguez, "La conciliación...", 85-86. Villalobos-Rodríguez, "Conflicto intercultural...", 39.
- 6 Armando Chacón-Mora. "La gestión de los conflictos: un enfoque desde la administración de la educación". *Gestión de la educación*, 2, n.o 1 (junio, 2012): 1-50. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8510/8035>; Unesco (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). "De la administración escolar a la gestión educativa estratégica". *Gestión educativa estratégica* (modulo 2). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>, citado en Vanessa Villalobos-Rodríguez, "Conflicto intercultural...", 48.

REFERENTE CONCEPTUAL

Desde la administración en general y otras áreas de conocimiento relacionadas con el tema de este artículo, existen determinados modelos para resolver conflictos. Por lo tanto, cabe recordar bases teóricas clásicas que han planteado definiciones y métodos alrededor del conflicto. En primera instancia, Alan Filley⁶ quien crea el método de toma de decisiones integrativas (TDI) con seis pasos y varias técnicas para ejecutar en cada etapa (TABLA 1).

POSTERIORMENTE, SE PROFUNDIZA EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC), QUE HAN TOMADO VARIEDAD DE NOMBRES⁷, Y QUE WILSON⁸ DENOMINÓ MEDIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MARCS). COMO SE MUESTRA EN LA TABLA 1, WILSON⁹ TAMBIÉN EMPLEA LA RESOLUCIÓN POR CONCILIACIÓN DE SEIS ETAPAS Y SUS PROPIAS TÉCNICAS.

Los MASC surgieron en el campo legal como una posibilidad para resolver diferencias, extrajudicialmente, entre partes en un enfrentamiento, cuyo propósito es conservar las buenas relaciones de las personas e, incluso, trabajos, familias, comunidades y naciones. Así se definen: «Los MASC son procedimientos distintos a la justicia ordinaria que permiten a las partes en disputa prevenir, abordar y solucionar controversias de manera voluntaria y colaborativa con apoyo de un tercero neutral»¹⁰.

Ahora bien, Barbara Budjac¹¹ ha planteado su método sobre la gestión de conflictos y ofrece sus propios procedimientos y técnicas para resolver problemas. Budjac¹² menciona que, para cada etapa del proceso de negociación, se usan *tácticas* (maniobras, acciones y movimientos). Por ejemplo: *tácticas en la iniciación* (preguntas, inicio por asuntos grandes o pequeños, ofrecimiento de una resolución, la primera oferta, propuestas altas, la renuencia, la presión, la evasión, bloqueo a preguntas). *Tácticas en la intensificación* (reconocimiento de la distracción; asociación con asuntos relacionados; la paciencia; extrapolación de datos para que la contraparte dé la solución; presión intensa, solicitud de datos que respalden argumentos; intimidación; la ira; amenazas; persistencia). *Tácticas de cierre* (presión de tiempo, la finta o generar un nuevo asunto; revocación del acuerdo a un asunto previo; retractación o retiro de propuesta; concesiones; silencio; ultimátum; retirada; creatividad y paciencia, pequeñas peticiones). Asimismo, Robbins y Judge¹³, como grandes referentes del comportamiento organizacional en administración de negocios, han investigado la resolución de conflictos y han brindado cinco pasos para dirimirlos (tabla 1).

Respecto al ámbito jurídico, Oscar Franco-Conforti¹⁴ presenta un modelo innovador: los métodos de resolución de disputas *on-line* (ODR, del inglés *On line Dispute Resolution*), que define como «conjunto de metodologías a través de las cuales se puede resolver un conflicto mediante el uso de tecnología de la información y la comunicación (TIC's)»¹⁵. No obstante, agrega que se debe distinguir de las ODRS o plataformas tecnológicas que integran varios recursos TIC.

En este contexto es que surge la mediación electrónica (*e*-mediación o mediación *online*), pero debajo de las ODR. Por consiguiente, es que se crea una jerarquía en la que el género es ODR y la especie, la mediación electrónica¹⁶. De igual forma, Franco-Conforti¹⁷ indica que, en el medio jurídico español, en el

6 Alan Filley, Solución de conflictos interpersonales (México: Trillas, 1991).

7 Luz Alejandra Escalera-Silva y Sandra Rubí Amador-Corral. "Los métodos de solución de conflicto y su contexto de aplicación". Realidades, 9, n.o 2 (noviembre, 2019-abril, 2020): 46. <http://eprints.uanl.mx/21183/1/MASC%20y%20su%20contexto%20de%20aplicacion.pdf>

8 Wilson Vásquez, "Manual de medios alternativos de conflictos", modificado en 2006, 1, <https://es.scribd.com/document/155443130/Manual-de-Medios-Alternativos-de-Conflictos>

9 Wilson Vásquez, "Manual de medios alternativos de conflictos", 14-17.

10 Gobierno de México, "Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León" artículo 2 fracción XX, Marco Normativo de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), decreto n.o 183, 30 de diciembre de 2020, citado en Escalera-Silva y Amador-Corral, "Los métodos de solución de conflicto...", 46-47.

11 Barbara Budjac, Técnicas de negociación y resolución de conflictos (México, Pearson Education, 2012), 196-199.

12 Budjac, Técnicas..., 195, 207-219.

13 Stephen Robbins y Timothy Judge, Comportamiento organizacional, 17 ed., (México, Pearson Educación, 2017), 473.

14 Franco-Conforti Oscar Daniel, Resolución de conflictos online (España: Ediciones Lorca, 2020) [https://books.google.co.cr/books?id=FSghEAAAQBAJ&pg=PA6&lpg=PA6&dq=Franco+Conforti,+Resoluci%C3%B3n+de+conflictos+online+\(Espa%C3%B1a:+Ediciones+Lorca,+2020\)&source=bl&ots=WUGxXWc9-4&sig=ACfU3U2O6s0a6yGHH-GHfUsqS67Mo1mhA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi61sytmqEAXXVSjABHXhtD7g4HhDoAXoECAIQAw#v=onepage&q=Franco%20Conforti%2C%20Resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20online%20\(Espa%C3%B1a%20Ediciones%20Lorca%2C%202020\)&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=FSghEAAAQBAJ&pg=PA6&lpg=PA6&dq=Franco+Conforti,+Resoluci%C3%B3n+de+conflictos+online+(Espa%C3%B1a:+Ediciones+Lorca,+2020)&source=bl&ots=WUGxXWc9-4&sig=ACfU3U2O6s0a6yGHH-GHfUsqS67Mo1mhA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi61sytmqEAXXVSjABHXhtD7g4HhDoAXoECAIQAw#v=onepage&q=Franco%20Conforti%2C%20Resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20online%20(Espa%C3%B1a%20Ediciones%20Lorca%2C%202020)&f=false)

15 Franco-Conforti, Resolución de conflictos..., 25

16 Franco Conforti, "Mediación electrónica (*e*-Mediación)", Diario la Ley, 15 de abril de 2015.

17 Franco-Conforti, "Mediación electrónica" ..., 6

cual este método se ha profundizado, existe la mediación simplificada frente a la e-mediación.

Por tanto, la primera de estas es asincrónica, es decir, las partes no se reúnen en espacio ni tiempo real; si existe un negociador, solo traslada ofertas de un lado a otro; no hay seguridad <https> de su comunicación; la información se reserva en un servidor y hay un enlace comercial. La segunda goza de una persona tercera neutral con un papel mediador, quien ejecuta las técnicas típicas de mediación (gestión de emociones, mantiene el diálogo, etc.); se reúnen sincrónicamente, por cuanto se ven y oyen en tiempo real, de forma segura con protección <https>, mientras dicha parte mediadora resguarda la información en su computadora y no se relaciona con el comercio electrónico¹⁸.

Los principios de la mediación simplificada se generaron de la negociación asistida de Harvard y los procesos de negociación automática, los cuales han sido objeto de grandes críticas, ya que el acuerdo que se persigue en una negociación surge de intereses de las partes y no de posiciones. Esta propuesta de negociación asistida de Harvard «se limita a sí misma al considerar la causa del conflicto de forma lineal en el sentido de reconocer un único origen o causa del conflicto (“el desacuerdo”) desconociendo la concepción de la multiplicidad de causas del conflicto»¹⁹. En este sentido, se muestra como un modelo limitado, que excluye el contexto de los conflictos y quien media se neutraliza a un interés, además de evadir las técnicas mediadoras, por lo que no se considera mediación²⁰.

Con base en esta diferencia entre mediación simplificada y e-mediación, se destaca la última, misma que ofrece mayor seguridad en la resolución de un conflicto cuyas partes no pueden desplazarse por distintas razones, tomando en cuenta las posiciones y técnicas de mediación; verbigracia, el caso de la pandemia del COVID-19, pues brinda recursos tecnológicos sincrónicos para obtener resultados óptimos. Así, este método se denomina *mediación de conflictos por medios electrónicos* y se define así: «Un procedimiento que se realiza total o parcialmente por métodos electrónicos de forma más o menos simplificada, con la intervención de un tercero que ayuda a las partes que intentan alcanzar por sí mismas un acuerdo»²¹. En la tabla comparativa 1 sintetiza las distintas etapas de los seis modelos de mediación de conflictos aquí mencionados.

18 Franco-Conforti, “Mediación electrónica” ..., 7

19 Marín Suárez. Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas, Buenos Aires: University of New York Press, 1996., citado en Franco-Conforti, “Mediación electrónica de conflictos en España”. Democracia Digital e Governo Eletrônico Florianópolis, n.o 10 (febrero-mayo, 2014): 285-309. <https://mediacion.icav.es/wp-content/uploads/2018/01/ART%C3%8DCULO-FRANCO-CONFORTI-MEDIACION-ELECTR%C3%93NICA.pdf>

20 Franco-Conforti, “Mediación electrónica de conflictos” ..., 294

21 Gobierno de España, “Ley de Mediación 5/2012”, Jefatura del Estado, 7 julio 2012a. Sección I, n.o 162, p. 49224-45343. Madrid: Firma electrónica BOE / “Real Decreto 980/2013”, 27 dic. 2013^a. Sección I, n. 310, p. 105296-105311. Madrid: BOE, Ministerio de Justicia, citado en Franco-Conforti, “Mediación electrónica de conflictos” ..., p. 12.

Tabla 1. Modelos de resolución de conflictos

Método de toma de decisiones integrativas (TDI)	Resolución por conciliación	Proceso de negociación	Proceso de negociación por conciliación	Modalidad ODR online asincrónica	Mediación online e-mediación
Allan Filley ²²	Wilson Vásquez ²³	Barbara Budjac ²⁴	Stephen Robbins y Timothy Judge ²⁵	Plataforma compañía Juripax, 2006 ²⁶	Oscar Daniel Franco-Conforti ²⁷
<p>1. Revisión y ajuste de las condiciones objetivas en las que se relacionan las facciones (las partes) con las que promueven la cooperación, más que el conflicto, y el posible ajuste de esas condiciones.</p> <p>2. Revisión y ajuste de percepciones (se confronta la realidad y se determinan hechos)</p> <p>3. Revisión y ajuste de actitudes (se confronta la realidad y se señalan sentimientos y actitudes)</p> <p>4. Definición del problema (se despersonaliza el problema, determinación mutua de este)</p> <p>5. Búsqueda de soluciones sin prejuicios.</p> <p>6. Decisión por consenso (se evalúan las soluciones y se acuerda una sola)</p>	<p>1. Actos previos/ fase preconciliadora (ambiente adecuado: sin interrupciones ni personas extrañas).</p> <p>2. Monólogo/fase de explicación del proceso (bienvenida, explicación de ventajas y características de conciliación)</p> <p>3. Discusión de hechos o versión de las partes, parafraseo o interrogación para obtener detalles.</p> <p>4. Identificación de problemas (se definen y se priorizan)</p> <p>5. Búsqueda de soluciones</p> <p>6. Acuerdo (se escribe en un documento oficial)</p>	<p>1. Preparación. Antes del encuentro: buscar datos y documentos; establecer y ordenar sus deseos, según importancia; evaluar su contraparte (percepción de sus deseos y necesidades); especificar necesidades y deseos de su contraparte; decidir asuntos propensos a un acuerdo; evaluar sus tipos de poder; preparar razones; anticipar argumentos; fijar su estrategia, según tiempo; ser flexible</p> <p>2. Introducción de reunión. Preparación; definir reglas y establecer tono; enfocarse en los asuntos; comenzar a persuadir con tácticas apropiadas; usar técnica y estilo, según su estrategia y personalidad</p> <p>3. Iniciación. Negociar el proceso y estilo. Compartir información y ganar impulso.</p> <p>4. Intensificación. El impulso de un asunto ha aumentado, las partes están muy involucradas y las ofertas se acercan a los objetivos.</p> <p>5. Cierre. No se deje presionar, retírese si el asunto no se puede resolver.</p>	<p>1. Preparación y planeación (naturaleza, contexto, involucrados y sus objetivos)</p> <p>2. Definición de reglas básicas (negociador, lugar, hora, procedimiento y temas).</p> <p>3. Aclaración y justificación de posiciones.</p> <p>4. Toma de acuerdos y solución de problemas</p> <p>5. Cierre e implementación.</p> <p>Este procedimiento se puede efectuar por terceras partes. En esta oportunidad, se prefiere un conciliador/consultor, quien descubre razonamientos, interpreta comunicaciones, persuade acuerdos por comunicación y las partes acuerdan (Robbins y Judge, 2017, p. 482)</p>	<p>1. Preparación, diagnóstico y exploración de intereses.</p> <p>2. Evaluación de formularios de admisión por la persona mediadora. El sistema hace la comparación de posiciones y quien mediará analiza los principales aspectos por discutir.</p> <p>3. Mediación. Envío de mensajes que se almacenan en expediente digital (software con foro de discusión en entorno seguro y protegido con contraseña).</p> <p>4. Resolución. Si hay acuerdo, la persona mediadora elabora primer borrador y las partes hacen modificaciones. El sistema posee una función de seguimiento de cambios, que se revisan de modo instantáneo. El acuerdo final se acepta en línea y se archiva.</p>	<p>1. Solicitud (presencial/ on-line en formulario web). Presentan de común acuerdo o una de las partes.</p> <p>2. Recepción, invitación. La persona mediadora contacta a la parte solicitante para pedir más información o para mantenerla informada; luego, contacta a la otra parte por cualquier medio digital y le hace invitación.</p> <p>3. Caucus informativo. El mediador hace audiencias sincrónicas y flexibles (con una parte o ambas), para informarles causas y consecuencias jurídicas del acuerdo. También aclara dudas de las partes.</p> <p>4. Audiencias conjuntas. Efectúan videoconferencias sincrónicas donde se presentan las partes y la persona mediadora, el sistema de identidad, la firma digital, el objetivo, la declaración voluntaria, el lugar, el idioma y el permiso grabación.</p> <p>5. Finalización. Puede o no haber acuerdo. La persona mediadora redacta acta final (puede ser vía digital).</p>

22 Filley, Solución de conflictos...

23 Vásquez, Manual..., 14-16.

24 Budjac, Técnicas..., 196, 204-218.

25 Robbins y Judge, Comportamiento..., 473.

26 Vásquez, Realidad..., 16.

27 Franco-Conforti, Mediación electrónica de conflictos..., 302-303. Franco-Conforti, Resolución de conflictos..., 71-121.

Continuación: Tabla 1. Modelos de resolución de resolución de conflictos

Método de toma de decisiones integrativas (TDI)	Resolución por conciliación	Proceso de negociación	Proceso de negociación por conciliación	Modalidad ODR online asincrónica	Mediación online e-mediación
Allan Filley	Wilson Vásquez	Barbara Budjac	Stephen Robbins y Timothy Judge	Juripax Vásquez	Oscar Daniel Franco-Conforti
Técnicas mediación conflictos: grupos nominales, encuestas, grupos de discusión, tormenta de ideas, arreglo del espacio	Técnicas mediación conflictos: mapeo de conflictos, lluvia de ideas, reunión privada, comunicación, postura corporal, gesticulación, empatía, escucha activa, parafraseo, preguntas, replanteo, entrevista, hipótesis, hablar en primera persona	Estrategias mediación conflictos: desarrollar la empatía, el conocimiento de estilos y temperamentos de negociación: la comunicación efectiva, el reconocimiento de expectativas culturales y contextuales; la asertividad; la persuasión; el conocimiento de dinámicas de poder y de conflicto. El estilo cooperativo o colaborativo de negociación se considera como más efectivo, pues busca una alternativa que satisfaga a ambas partes (enfoque ganar-ganar)	Técnicas mediación conflictos: reuniones cara a cara, metas compartidas entre implicados, expandir recursos, salirse del conflicto, ceder, intervención de jefe, entrenamiento en relaciones humanas, rediseño o transformación de puestos	Recursos TIC: plataforma con entorno seguro (protegido con contraseña) Correo electrónico Short Message Service (SMS) Foros electrónicos Blog Audio Video digital Wikis	Técnicas mediación conflictos: reuniones sincrónicas, escucha activa, tratamiento/gestión emocional, repreguntas, lluvia de ideas, técnicas de lectura. Interpretación del lenguaje no verbal facial, corporal; problemas de conexión. Recursos TIC: videoconferencias sincrónicas, cualquier programa de gestión documental, inteligencia artificial (IA), uso de <https>, plataformas con entorno seguro, como Skype, Zoom, Teams (uso chats o mensajería electrónica en línea, pizarra virtual, gestión documental multimedia) (Vásquez, 2014)

Fuente: Adaptado de *Solución de conflictos interpersonales*, de Allan Filley (1991); de *Manual de medios alternativos de conflictos*, de Wilson Vásquez (2006); de *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, de Barbara Budjac (2012); de *Comportamiento organizacional*, de Stephen Robbins y Timothy Judge (2017); de *Realidad virtual y resolución de conflictos en línea*, de Andrés Vásquez-López (2014); de *Mediación electrónica de conflictos en España*, de Oscar Daniel Franco-Conforti (2014), y de *Resolución de conflictos online*, de Oscar Daniel Franco-Conforti (2020).

Como se observa, la tabla 1 ofrece métodos y técnicas para resolver conflictos con terceras partes, en particular, una persona conciliadora. No obstante, se considera una base de la que se obtuvo teoría para plantear el modelo de gestión de causas de conflicto, según el objetivo planteado para esta investigación y adecuado para la agencia extranjera que capacita personas aspirantes a voluntariado. En otras palabras, el modelo no es replicable, sin embargo, puede contribuir a plantear métodos en caso de resolver conflictos en situaciones similares. Ahora, se explica la propuesta de modelo de gestión de causas de conflicto planteada para esta pesquisa.

MODELO DE CONCILIACIÓN PARA GESTIONAR LA SOLUCIÓN DE CAUSAS DE CONFLICTO

A partir de las causas de conflicto encontradas en investigaciones precedentes²⁸, respecto al grupo de estudiantes se descubrieron cuatro: 1. Personales, 2. Culturales, 3. Por método de enseñanza y 4. Transculturales. Para el profesorado: 1. Culturales, 2. Por método de enseñanza y 3. Transculturales). Siendo así, se propone el «Modelo de conciliación para gestionar la solución de causas de conflicto entre profesorado y aprendientes de español como segunda lengua», que permite gestionar causas y soluciones de conflicto para una agencia extranjera que capacita a personas aspirantes a voluntariado.

28 Villalobos-Rodríguez, “La conciliación...”, 96-115. Villalobos-Rodríguez, “Conflicto intercultural...”, 42-44.

Por el tiempo limitado del entrenamiento y la cantidad de actividades que conlleva, se planteó un modelo fácil de entender y de aplicar, preciso y corto, pues la capacitación se ejecuta en tres meses bajo una serie de sesiones organizadas. De igual forma, se sugiere que el profesorado aplique actividades según se presenten las causas del conflicto detectadas en trabajos previos, por ejemplo, en la clase «Español todos juntos» (lección de español con el grupo grande, que incluye los cuatro grupos de cada comunidad para compartir experiencias de idioma y cultura, la cual se efectúa una o dos veces durante el entrenamiento, como espacio de realimentación que ya se contempla).

El modelo de conciliación, para este caso en particular, se orienta por los estos objetivos:

- 1) 1. Mejorar la comunicación entre profesorado y estudiantado.
- 2) 2. Evitar malentendidos.
- 3) 3. Disminuir las causas de conflictos detectadas.

Y se condensa en tres etapas (figura 1):

Etapa 1. Sensibilización de las causas de conflicto: las partes saben que las causas de conflicto existen y traen dificultades. Por lo tanto, se identificaron motivos de divergencias.

Etapa 2. Eliminación de las fronteras de las causas de conflicto. Aquí se anotan acciones, es decir, las soluciones a partir de la técnica de mediación «lluvia de ideas».

Etapa 3. Establecimiento de un acuerdo entre partes si hay, es decir, se implementan acciones que se deciden por consenso y se revisan los pasos para ejecutar el plan de acción.

Figura 1. Modelo de conciliación para gestionar la solución de causas de conflicto. Consta de tres etapas, mientras otros modelos sugieren más pasos.



Crédito foto: Vanessa Villalobos Rodríguez



Etapa 1. Sensibilización causas de conflicto



Etapa 2. Eliminación de fronteras causas de conflicto



Etapa 3. Establecimiento de acuerdo entre partes

Además, cada etapa del modelo tiene un objetivo específico, como se observa en el tabla 2.

Tabla 2. Objetivos de la propuesta según etapa

Etapas	Objetivos
Etapa 1. Sensibilización de causas de conflicto de conflictos personales, metodológicos y transculturales entre estudiantado y profesorado.	Reconocer causas de conflicto.
Etapa 2. Eliminación de las fronteras de causas de conflicto	Calendarizar acciones para eliminar desavenencias.
Etapa 3. Establecimiento de un acuerdo entre partes	Implementar acciones, según acuerdo en conjunto si hubiere.

Por tanto, la propuesta se corresponde con la metodología del ciclo experiencial²⁹, cuyas actividades se originan a partir de la vivencia de los individuos y de la comunicación del grupo mismo, para obtener un plan de acción. De esta manera, se impulsa el diálogo intercultural, por cuanto ayuda a reducir la brecha de dichas causas. También, se nutre de los modelos de resolución de conflicto (TABLA 1³⁰), en las que las partes identifican los conflictos, plantean soluciones y se trata de llegar a un acuerdo con ayuda de una tercera persona conciliadora.

Este modelo permite aplicar la conciliación y gestión de conflictos en actividades pedagógicas y de docencia, en las que intervienen personas de diversas culturas no solo entre países, sino, también, entre ciudades o regiones de un mismo país.

Entonces, para cada etapa, se elaboraron **actividades** con base en los objetivos de la propuesta. Estas se basan en intercambios colaborativos, pues ayudan al establecimiento de la comunicación. Además, ya se han utilizado con éxito entre la cultura estadounidense y costarricense durante el entrenamiento de la agencia. Por ejemplo: «Baloncesto en clase»; sociodrama: «¿A quiénes se invita a cenar?»; «Concierto de inteligencias»; y «La telaraña».

Como alternativa a casos emergentes, en los que es imposible la reunión presencial, se ofrece una breve cápsula en las fichas de actividades en anexos de este artículo, con dinámicas virtuales, atendiendo la mediación de conflictos por medios electrónicos, entre ellas: emoticones para expresar emociones, chat para aclarar dudas, audio y video para responder preguntas, pizarra digital, mural digital, Mentimeter, Kahoot, Google Jamboard, Padlet, salas para grupos pequeños, Inteligencia Artificial ChatGPT³¹.

Asimismo, cada ficha de actividad incluye las siguientes partes: objetivo, materiales, participantes, procedimiento y evaluación, a fin de que el profesorado maximice el tiempo, siga un método y evalúe los resultados, desde la educación de adultos, como se aprecia en los anexos de este trabajo. Igualmente, incluye la alternativa de una cápsula de dinámica virtual, en caso de encuentro por vía digital, como se indicó.

Particularmente, cuando la persona líder administradora educativa (conciliadora) aplique el método según cronograma del entrenamiento, debe proceder de la siguiente manera:

- a.) **Etapa 1. Sensibilización de causas de conflicto.** Al finalizar las dos primeras semanas de capacitación, el grupo docente de español se reunirá con su estudiantado en una de las comunidades. Acá, la persona líder administradora educativa (conciliadora) aplicará la actividad

29 Kolb, *Experiential Learning*..., 25. Villalobos-Rodríguez, "Conflicto intercultural" ..., 37

30 Alan Filley, "Solución de conflictos" Vásquez, "Manual" ..., 14-16. Budjac, *Técnicas*..., 16. Franco-Conforti, "Mediación electrónica de conflictos" ..., 302-303. Franco-Conforti, *Resolución de conflictos*..., 71-121.

31 Enrique San Juan, "10 técnicas para dinamizar tus eventos virtuales con Zoom", Community The Social Media Company, modificado 4 de mayo de 2021, <https://communityes/destacado/10-tecnicas-para-dinamizar-tus-eventos-virtuales-con-zoom/> YoProfesor, "12 plataformas con murales virtuales para docentes en el 2020", YoProfesor, modificado 30 de junio 2020, <https://yoprofesor.org/2020/06/30/12-plataformas-con-murales-virtuales-para-docentes-en-el-2020/> Alberto Elisavetsky, "La inteligencia artificial en los procesos de mediación, una ayuda muy calificada", Comercio y Justicia, modificado 11 de noviembre de 2023, <https://comercioyjusticia.info/opinion/la-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-mediacion-una-ayuda-muy-calificada/>

1, para reconocer las causas de conflicto (Anexo 1).

- b.) **Etapa 1. Sensibilización de causas de conflicto.** En caso de que ya se hayan presentado algunas de las causas (personales, culturales, metodológicas y transculturales), surgidas en la investigación Villalobos³², la persona líder en función de administradora educativa (conciliadora) puede ejecutar, al menos, una de las actividades opcionales 2, 3, 4 y 5 (Anexo 2) en esa primera reunión.
- c.) **Etapa 1. Sensibilización de causas de conflicto.** En la tercera o cuarta semana de capacitación, dependiendo de los conflictos que se vayan presentando, se puede hacer otra reunión en una comunidad con el profesorado y el estudiantado. Ahí, la persona líder administradora educativa (conciliadora) hará una o dos actividades opcionales más 2, 3, 4 y 5 (Anexo 2), correspondientes a las causas de conflicto, si fuera necesario.
- d.) **Etapa 2. Eliminación de las fronteras de causas de conflicto.** En la sexta semana, se ejecuta la actividad 6 (Anexo 3) y se hace cronograma de acciones.
- e.) **Etapa 3. Acuerdo/Acciones.** En esta última reunión, se establece un acuerdo entre las partes para respetar las decisiones tomadas, en caso de que se ofrezca, y se implementan las acciones de la actividad 6 (Anexo 3). Esta última etapa se realiza en la misma reunión de la etapa 2.

Con esto, el modelo le ayudará a la persona líder administradora educativa (conciliadora) a identificar, analizar y resolver causas y brindar soluciones de conflicto que se presenten en su cotidiana labor. Entre las recomendaciones útiles para aplicar las técnicas se encuentran:

- Recurrir a una persona conciliadora distinta de la líder si esta última se encuentra implicada en las causas de conflicto.
- Leer cuidadosamente cada actividad.
- Practicarlas previamente con el profesorado.
- Llevar los materiales necesarios.
- Elaborar las situaciones con anterioridad.
- Escuchar con atención a todos los participantes.

Además, como aspecto esencial de la *gestión educativa estratégica*, cuyo fin es crear líneas de acción para transformar el sistema educativo, se debe cumplir con las fases teóricas de esta ciencia administrativa: planear, organizar, dirigir y evaluar el desempeño institucional, a partir de una misión y visión consensuada por sus integrantes, de forma que, a partir de una evaluación continua y la realimentación correspondiente, surjan nuevas acciones que se implementen como efecto de la mejora continua de algún aspecto que aún esté fallando³³.

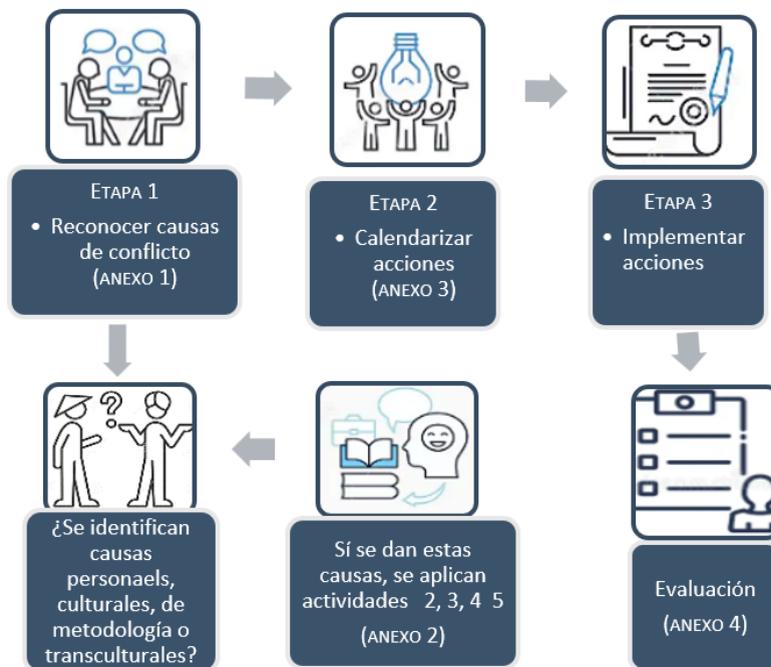
Así pues, para que la propuesta de modelo de conciliación aquí expuesta se concluya óptimamente, se debe añadir un paso más: la evaluación (Figura 2) y se agrega una nueva actividad (Anexo 4). Por lo tanto, no solo se evalúa la actual propuesta de «Modelo de conciliación para gestionar la solución de causas de conflicto», sino que, también, se actualiza, se mejora y se hace sostenible.

En suma, la figura 2 ilustra el modelo completo (en la primera etapa, si se identifican causas personales, culturales, de metodología o transculturales, se ejecutan las actividades 2, 3, 4, 5 (Anexo 2); además, se agrega la cuarta etapa, evaluación (Anexo 4), para obtener realimentación y sostenibilidad del modelo según la gestión educativa estratégica).

³² Villalobos-Rodríguez, “La conciliación...”, 96-115. Villalobos-Rodríguez, “Conflicto intercultural...”, 42-44.

³³ María Teresa Farfán-Cabrera e Irvin Arturo Reyes-Adán, “Gestión estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual”, Reencuentro, 28, n.o 73 (junio 2017): 45-62. [https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/Zaira_Pedrozo-Conedo_Pedro_Fernández_y_Giannantonio_Raspa-D’Inzeo_“Características_del_modelo_de_gestión_educativa_estratégica_en_instituciones_públicas”_Praxis_14_n.o_2_\(febrero_de_2018\):_125-133._https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/2666/2002](https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/Zaira_Pedrozo-Conedo_Pedro_Fernández_y_Giannantonio_Raspa-D’Inzeo_“Características_del_modelo_de_gestión_educativa_estratégica_en_instituciones_públicas”_Praxis_14_n.o_2_(febrero_de_2018):_125-133._https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/2666/2002) Pablo Fernando Velásquez-Salazar y Juan Pablo Moreno-Muro, “Gestión educativa para mejorar la eficiencia del desempeño docente en educación primaria en Perú”, Revista Hacedor, 6, n.o 1 (enero-junio de 2022): 161-175.

Figura 2. Modelo de conciliación para gestionar causas de conflicto más evaluación



Crédito vectores: Dreamstime (2022)

Una vez ejecutada esta última actividad, la persona líder administradora educativa debe de realizar un reporte escrito de una extensión de no más de diez páginas. En este informe, explica las fortalezas y aspectos por mejorar del modelo de conciliación. Asimismo, la evaluación y retroalimentación le dan sostenibilidad al modelo. Además, se requiere valorar el modelo constantemente, pues las visiones de mundo cambian de generación en generación y de grupo en grupo. Por ende, las causas de conflicto que surgieron en pesquisa previa pueden variar para otros grupos.

CONCLUSIONES

El conflicto y sus causas se presentan en todo grupo humano, sin embargo, las distintas visiones de mundo entre grupos culturales, edades y experiencias pueden surgir e intensificarse. Del mismo modo, quien lidera en función de administrador educativo debe solventar posibles diferencias, evocar las buenas relaciones y experiencias entre estos en un ambiente de respeto y paz. Por lo tanto, a través de los distintos modelos de gestión de conflictos que se expusieron en este trabajo, la persona conciliadora puede aplicar técnicas, como la escucha activa, la empatía, el parafraseo, el replanteo, entre otras, según la situación y acorde al modelo más apropiado.

Para este caso de estudiantado de español y su profesorado de una agencia que prepara personas voluntarias al servicio de comunidades costarricenses, el modelo de conciliación fue el más adecuado porque resulta básico el apoyo del líder de español, quien funciona como tercera parte desde su función administrativa. Esta persona, por lo general, no está involucrada directamente, por tanto, puede mostrar las posiciones, de manera objetiva, y ambas partes, por sí mismas, propondrán los acuerdos más convenientes para disfrutar de un verdadero intercambio cultural sin conflictos. El modelo que se propuso es conciso y apropiado para el cronograma de entrenamiento, pero incluye variedad de dinámicas con sus objetivos, actividades y evaluación. Se destaca la opción de cápsulas virtuales, en caso de una emergencia en que no se pueda efectuar reunión presencial.



Finalmente, se concluye que el modelo de conciliación responde a la administración educativa estratégica, debido a que, además de cumplir con etapas para dirimir las causas de conflicto junto con sus objetivos, incluye las de evaluación y de retroalimentación. Estas contribuyen a su sostenibilidad y mejora de temas que surgen o se deben corregir. Asimismo, se ofrecen líneas de acción hacia la transformación educativa. Sin embargo, todavía quedan detalles por resolver, con esto: ¿el profesorado realmente domina las técnicas de gestión de conflictos para aplicarlas en su relación con el grupo de estudiantes?, ¿las personas docentes comprenden las distintas etapas del proceso intercultural de su alumnado que podrían generar causas de conflicto? Estas podrán atenderse en estudio futuros.



REFERENCIAS

- Budjac, Barbara. Técnicas de negociación y resolución de conflictos. México: Pearson Education, 2012.
- Brites de, Gladys y Almoño de Jenichen, Ligia. Inteligencias múltiples. Buenos Aires: Editorial Bonum, 2002.
- Cerebrote. “Cómo hacer un mapa interactivo entre todos los asistentes a clase con Padlet [video]”. Modificado el 10 de diciembre de 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=aJzIffzIYOE&t=669s>
- Cerebrote. “Cómo se juega con Kahoot en clase virtual | Gamificación en el aula [video]”. Modificado el 3 de junio de 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=j3anlBk9dro&t=480s>
- Chacón-Mora, Álvaro. “La gestión de los conflictos: un enfoque desde la administración de la educación”. *Gestión de la educación*, 2, n.o 1 (junio, 2012): 1-50. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8510/8035>
- Elisavetsky, Alberto. “La inteligencia artificial en los procesos de mediación una ayuda muy calificada”. *Comercio y Justicia*. Modificado el 11 noviembre 2023. <https://comercioyjusticia.info/opinion/la-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-mediacion-una-ayuda-muy-calificada/>
- Escalera-Silva, Luz Alejandra y Sandra Rubí Amador-Corral. “Los métodos alternos de solución de conflicto y su contexto de aplicación”. *Revista Realidades*. 9(2), (30 de enero, 2020): 39-60. https://www.academia.edu/89708519/Los_m%C3%A9todos_alternos_de_soluci%C3%B3n_de_conflicto_y_su_contexto_de_aplicaci%C3%B3n
- Farfán-Cabrera, María Teresa e Irvin Arturo Reyes-Adan. “Gestión estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual”. *Reencuentro*, (2017), 28(73): 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Filley, Alan. Solución de conflictos interpersonales. México: Trillas, 1991.
- Franco-Conforti, Oscar Daniel. “Mediación electrónica de conflictos en España”. *Democracia Digital e Governo Eletrónico Florianópolis*, 10, (2014): 285-309. <https://mediacion.icav.es/wp-content/uploads/2018/01/ART%C3%8DCULO-FRANCO-CONFORTI-MEDIACION-ELECTR%C3%93NICA.pdf>
- Franco-Conforti, Oscar Daniel. “Mediación electrónica (e-Mediación)”. *Diario La Ley*, (2015). https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2015/10/franco_conforti_mediacion-electronica_e_mediacion.pdf
- Franco-Conforti, Oscar Daniel. Resolución de conflictos online. España: Ediciones Lorca, 2020. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FSghEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=t%C3%A9cnicas+resoluci%C3%B3n+de+conflictos+virtual+sincr%C3%B3nica&ots=WTPyVQh4X2&sig=TtKocDNimdsjX5Se8y0NTRNa3zc#v=onepage&q=t%C3%A9cnicas%20resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20virtual%20sincr%C3%B3nica&f=false>
- Hernández-Silva, Carla. “Plataforma Miro para trabajo colaborativo” [video], (28 de marzo de 2020). <https://www.youtube.com/watch?v=8ceY2FFmfC4&t=3s>
- José. “¿Cómo usar Jamboard? La pizarra virtual de Google. Pisapapeles”, (22 de junio de 2020). <https://pisapapeles.net/como-usar-jamboard-la-pizarra-virtual-de-google/>
- McCarthy, Bernice (1990). “4MAT System (system de formato)”. https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_199010_mccarthy.pdf
- Kolb, David. *Experiential Learning: experience as a source of learning and development*. Nueva Jersey: Pearson Education, 2014.
- Ordelin-Font, Jorge Luis. “El uso de la inteligencia artificial en la mediación: ¿quimera o realidad?” *Revista IUS*, 15(48), (julio de 2021): 357-382. <https://www.redalyc.org/journal/2932/293270311016/293270311016.pdf>



- Pedrozo-Conedo, Zaira, Pedro Fernández y Giannanonio Raspa-D'Inzeo. "Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas", *Praxis*, 14, n.o 2, (30 fr noviembre de 2018): 125-133. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/2666/2002>
- Robbins, Stephen y Timothy Judge. *Comportamiento organizacional* (17 ed.). Pearson Educación: México, 2017. <https://ebin.pub/comportamiento-organizacional-17nbsped-6073239858-9786073239851-9786073239868.html>
- San Juan, Enrique. "10 técnicas para dinamizar tus eventos virtuales con Zoom". Community The Social Media Company, (4 mayo 2021). <https://community.es/destacado/10-tecnicas-para-dinamizar-tus-eventos-virtuales-con-zoom/>
- Unesco (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). "Gestión educativa estratégica (modulo 2)". En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, editado por Unesco IIEP Buenos Aires para América Latina, Argentina, Ministerio de Educación de la Nación, 2000. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Vásquez, Wilson. "Manual de medios alternativos de conflictos". Modificado en 2006, <https://es.scribd.com/document/155443130/Manual-de-Medios-Alternativos-de-Conflictos>
- VÁSQUEZ-LÓPEZ, ANDRÉS. "REALIDAD VIRTUAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LÍNEA". 141130AVLPRESS, (30 DE NOVIEMBRE DE 2014). <HTTPS://MEDIACIONESJUSTICIA.FILES.WORDPRESS.COM/2014/12/REALIDAD-VIRTUAL-Y-RESOLUCIC3B3N-DE-CONFLICTOS-EN-LC3ADNEA.PDF>
- Velásquez-Salazar, Fernando Pablo y Juan Pablo Moreno-Muro. "Gestión educativa para mejorar la eficiencia del desempeño docente en educación primaria en Perú". *Revista Hacedor*, 6(1), (enero-junio 2022): 161-175. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/2122/2678>
- Villalobos-Rodríguez, Vanessa. "La conciliación como modelo para gestionar la solución de conflictos entre profesores y estudiantes de español como segunda lengua del Proyecto Niños, Jóvenes y Familias, Cuerpo de Paz, Costa Rica, marzo a mayo 2010". Tesis para optar por la Maestría en Administración Educativa. Sistema de Estudios de Posgrado, Escuela de Educación, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, mayo, 2013.
- Villalobos-Rodríguez, Vanessa. "Conflicto intercultural en contexto de enseñanza-aprendizaje de español a extranjeros, ¿un asunto de administración educativa?". *Revista Umbral*, 45(1), (30 de mayo de 2020): 35-48.
- Vásquez, Wilson. "Manual de medios alternativos de conflictos", Universidad Nacional de Piura, Perú. Modificado en 2006. En *Academia.edu*. https://www.academia.edu/31084521/Manual_de_medios_alternativos_de_resoluci%C3%B3n_de_conflictos_1
- YoProfesor. "12 plataformas con murales virtuales para docentes en el 2020". Modificado el 30 junio, 2020. <https://yoprofesor.org/2020/06/30/12-plataformas-con-murales-virtuales-para-docentes-en-el-2020/>

