

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA Y LA MEDIACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES

MANUEL ROSALES ÁLAMO
LETICIA GARCÍA VILLALUENGA
FRANCISCA FARIÑA RIVERA
(Coords.)

Centro Internacional Interuniversitario
de Estudios de la Paz, de la Mediación
y la Convivencia (CIPAMECO)
Universidad de La Laguna

CUEMYC
CONFERENCIA UNIVERSITARIA INTERNACIONAL PARA
EL ESTUDIO DE LA MEDIACIÓN Y EL CONFLICTO

Cátedra UNESCO:
*Educación transformadora:
ciencia, comunicación y sociedad*

Universida de Vigo

unesco
Cátedra

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA Y LA MEDIACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES

 **Centro Internacional Interuniversitario
de Estudios de la Paz, de la Mediación
y la Convivencia (CIPAMECO)**
Universidad de La Laguna

 **CUEMYC**
CONFERENCIA UNIVERSITARIA INTERNACIONAL PARA
EL ESTUDIO DE LA MEDIACIÓN Y EL CONFLICTO

Cátedra UNESCO:
*Educación transformadora:
ciencia, comunicación y sociedad*

UniversidadeVigo


unesco
Cátedra

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA Y LA MEDIACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES

MANUEL ROSALES ÁLAMO, LETICIA GARCÍA VILLALUENGA
Y FRANCISCA FARIÑA RIVERA
(Coords.)

 Centro Internacional Interuniversitario
de Estudios de la Paz, de la Mediación
y la Convivencia (CIPAMECO)
Universidad de La Laguna

 CUEMYC
CONFERENCIA UNIVERSITARIA INTERNACIONAL PARA
EL ESTUDIO DE LA MEDIACIÓN Y EL CONFLICTO

Cátedra UNESCO:
*Educación transformadora:
ciencia, comunicación y sociedad*

UniversidadeVigo

 
unesco
Cátedra

1.^a edición: Santiago de Compostela, 2022

© Andavira Editora, S.L.
Vía de Edison, 33-35 (Polígono del Tambre)
15890 Santiago de Compostela (A Coruña)
www.andavira.com · info@andavira.com

ISBN: 978-84-126058-2-2
Depósito legal: C 1451-2022

AUTORÍA

Dr. Manuel Rosales Álamo. Director de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos de la Universidad de La Laguna. Director del Centro Internacional Interuniversitario de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna (CIPAMECO). Secretario General de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Leticia García Villaluenga. Profesora Titular de Derecho civil de la Universidad Complutense de Madrid. Directora del Máster Propio de Mediación y gestión de conflictos de la UCM y del Grupo de investigación ADRsXXI. Presidenta de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Francisca Fariña Rivera. Catedrática en Psicología Básica y Psicología Jurídica del Menor de la Universidad de Vigo. Directora de la Unidad de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos de la Universidad de Vigo. Miembro del Consejo de Dirección de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Eduardo Vázquez de Castro. Catedrático de Derecho Civil en la Universidad de Cantabria. Vicepresidente de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Juan Ramón de Páramo Argüelles. Catedrático de Filosofía del Derecho de la Universidad de Castilla-La Mancha. Director del Instituto de Resolución de Conflictos (UCLM). Miembro del Consejo de Dirección de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. María Aránzazu Calzadilla Medina. Profesora Titular de Derecho Civil de la Universidad de La Laguna y profesora del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria. Sub-

directora del Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna (CIPAMECO).

Dr. Juan Antonio Rodríguez Hernández. Profesor Titular de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de La Laguna y profesor del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria. Miembro de la Junta de Dirección del Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna (CIPAMECO).

ÍNDICE

1	PRÓLOGO	11
	1.1 ¿QUÉ ES LA CUEMYC?	11
	1.2. PROCESO Y PARTICIPACIÓN EN EL DOCUMENTO QUE SE PRESENTA	12
2	PLANTEAMIENTO	15
3	ANTECEDENTES.....	17
4	LAS OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE LA LEY 3/2022, DE 24 DE FEBRERO, DE CONVIVENCIA UNIVERSITARIA.....	21
5	LA CONVIVENCIA EN LA UNIVERSIDAD	27
6	LOS CONFLICTOS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.....	41
7	TIPOS DE CONFLICTOS DE CONVIVENCIA EN LA UNIVERSIDAD Y SU POSIBLE GESTIÓN.....	45
8	LA MEDIACIÓN Y EL ROL DE LA PERSONA MEDIADORA	55
9	PROPUESTAS PARA UN MODELO INTEGRADO DE CONVIVENCIA	69

10	CONCLUSIONES	83
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	ANEXO	89
	SEPARATA: RESUMEN EJECUTIVO	95

1 PRÓLOGO

1.1 ¿Qué es la CUEMYC?

El día 8 de junio de 2012 se crea, en una reunión organizada en la Universidad Complutense de Madrid, la *Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto* (en adelante, la CUEMYC). Esta asociación universitaria de carácter educativo, científico, de fomento de la investigación y de transferencia de conocimientos a la sociedad, carece de ánimo de lucro, es de ámbito nacional e internacional y está constituida por quienes dirigen postgrados de Mediación y/o gestión colaborativa de conflictos, Unidades de mediación y convivencia y/o Grupos de investigación en dichas materias, tanto de Universidades españolas como extranjeras. En la actualidad, la asociación la forman más de 50 universidades de España, Europa y América (www.cuemyc.org).

Entre los fines de la CUEMYC destaca la promoción en todos los ámbitos y contextos, incluida la propia Universidad, del desarrollo de la mediación y de la gestión colaborativa de conflictos como una vía cooperativa, constructiva y pacífica para abordar los conflictos humanos, en salvaguarda del interés general. Asimismo, vela para que las personas que ejercen la mediación posean la debida formación y desempeñen adecuadamente su profesión, con las competencias necesarias, promoviendo la excelencia de estándares de calidad nacionales equiparables a los internacionales en esta materia.

1.2 Proceso y participación en el presente documento

La filosofía que inspira la mediación, como metodología participativa, transversal, que promueve la inclusión y la diversidad desde el reconocimiento de las diferencias y la legitimación de quienes puedan ser y pensar diferente, ha sido también la elegida por el equipo de dirección de la CUEMYC para elaborar este documento. Por ello, además del profesorado referido en la autoría del presente documento, el texto se ha nutrido y enriquecido con diversas colaboraciones que agradecemos muy sinceramente. Así, sobre el texto base presentado, se llevaron a cabo debates, deliberaciones y consideraciones en el FÓRUM PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA EN LAS UNIVERSIDADES que se celebró los días 29 y 30 de junio de 2022 en el Aula Magna del Edificio Central de la Universidad de La Laguna (en la sesión presencial, coordinada por el Prof. Manuel Rosales Álamo y la Prof. Leticia García Villaluenga) y de manera virtual y simultánea (coordinada por los profesores Eduardo Vázquez de Castro y Raquel Guillén Catalán). Dicho Fórum fue organizado por la ***Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto*** CUEMYC y por el *Centro Internacional Interuniversitario de Estudios de la Paz, de la Mediación y la Convivencia* de la Universidad de La Laguna (CIPAMECO), con la colaboración de la *Cátedra Unesco Educación transformadora: ciencia, comunicación y sociedad*. En él intervinieron más de veinte universidades, a través de sus especialistas en convivencia y mediación (miembros de la CUEMYC), otros sectores de la comunidad universitaria (alumnado, PDI y

PAS), así como diferentes órganos de la Universidad, tales como defensorías universitarias, secretarías generales, servicios de inspección, unidades de igualdad y servicios de prevención de riesgos laborales. Los participantes en este evento se refieren en el anexo de este documento.

2. PLANTEAMIENTO

Tras la publicación de la Ley 3/2022, de 24 de febrero, de Convivencia Universitaria (en adelante, Ley 3/2022), la *Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto* (CUEMYC) y el *Centro Internacional Interuniversitario de Estudios de la Paz, de la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna* (CIPAMECO), con la colaboración de la *Cátedra UNESCO Cátedra Unesco Educación transformadora: ciencia, comunicación y sociedad*, valoraron la necesidad de elaborar un documento de reflexión y propuestas sobre el contenido de la Ley y sus oportunidades, en el que participaran diferentes sectores de la comunidad universitaria (Alumnado, Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios), especialistas y responsables de órganos universitarios relacionados con el conflicto y con la convivencia (Secretarías Generales, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, Defensorías Universitarias, Unidades de Igualdad, Inspección de Servicios, etc.), además de quienes conforman la CUEMYC y las unidades de convivencia y mediación que actualmente están en funcionamiento en las Universidades españolas. Todo ello con el objetivo de potenciar la convivencia universitaria, trabajando colaborativa y proactivamente, valorando diferentes posibilidades de incorporar a la universidad las metodologías constructivas de gestión de conflictos y, entre ellas, la mediación.

Fruto de ese trabajo, el presente documento pretende dar respuestas a los retos que las universidades deben afrontar ante lo establecido en la citada Ley 3/2022. Así, se presentan propuestas, reflexiones y recomendaciones

para la implementación de la mediación y el desarrollo de la convivencia en las universidades, confiando en que su contenido facilite a las Universidades la adopción de medidas idóneas al incorporar la mediación y otros procedimientos constructivos de la gestión de los conflictos en la Universidad, con base en criterios que aporten mayor conocimiento de la materia, propiciando, con ello, la convivencia positiva.

El documento se organiza en tres partes. Comienza, en una primera parte, presentando los antecedentes normativos a la Ley de Convivencia Universitaria para, posteriormente, analizar sus oportunidades y riesgos. En la segunda parte reflexiona sobre diferentes aspectos relacionados con la convivencia y los conflictos en la Universidad y, finalmente, en la tercera parte, con un necesario enfoque pedagógico, da a conocer, sensibiliza y contextualiza sobre el significado de convivencia y el de mediación, para finalizar con una propuesta para la implementación y desarrollo de la convivencia y la mediación en las Universidades.

3 ANTECEDENTES

La mediación es una de las expresiones de innovación social que entronca con la *Cultura de la Paz* (ONU, 1998, Resolución A/52/13). La Cultura de Paz es un movimiento mundial en que participan muchos sectores sociales, científicos y educativos. La ONU proclamó el año 2000 como “Año Internacional de la Cultura de la Paz”. El uso y la valoración social de los procedimientos positivos para abordar los conflictos requieren que se desarrollen procesos educativos, comunitarios y sociales donde se promuevan valores y actitudes para resolver las controversias por procedimientos participativos y cooperativos, como es el caso de la mediación y favorecer con ello la convivencia y la paz.

Asimismo, la Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz, resalta la importancia y trascendencia del desarrollo de los fines de la Cultura de la Paz en los ámbitos educativos, donde se señala, entre otros, los siguientes aspectos.

- Promover que en todos los niveles del sistema educativo las asignaturas se impartan de acuerdo con los valores propios de una cultura de paz, y la creación de asignaturas especializadas en cuestiones relativas a la educación para la paz y los valores democráticos.
- Promover la inclusión como contenido curricular de los programas de educación de iniciativas de educación para la paz a escala local y nacional.

- Combinar la enseñanza dentro del sistema educativo con la promoción de la educación para la paz para todos y durante toda la vida, mediante la formación de adultos en los valores mencionados.
- Colaborar con la Organización de Naciones Unidas en la promoción de Centros e Institutos Universitarios Especializados.
- Promover la formación especializada de hombres y mujeres en técnicas de resolución de conflictos, negociación y mediación.

Varias Comunidades Autónomas han desarrollado normativas para la promoción y el desarrollo de la convivencia y la mediación en los contextos educativos no universitarios, y se hacía imprescindible un marco jurídico para la implantación de la cultura de la paz y la mediación en el ámbito universitario.

La Ley 3/2022, de 24 de febrero, de Convivencia Universitaria, viene a cubrir ese vacío. En primer lugar, señala en su Preámbulo, que la universidad es un espacio de y para el fomento de la convivencia. En segundo lugar, reforzando esta idea, plantea en su Título Preliminar que la Ley tiene por objeto establecer las bases de la convivencia en el ámbito universitario, fomentando la utilización preferente de modalidades alternativas de resolución de aquellos conflictos que pudieran alterarla, o que impidan el normal desarrollo de las funciones esenciales de docencia, investigación y transferencia del conocimiento. En tercer lugar, señala que la Ley es aplicable a toda la comunidad universitaria, dedicando el Título I a los medios alternativos de solución de los conflictos de convivencia, cuyo desarrollo deja en manos de las universidades. Es

indudable que ambos Títulos promueven la construcción de una cultura universitaria de la convivencia que fomentará el buen desarrollo de las funciones de la universidad, tal y como señala la vigente Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades en su art. 1:

1. La Universidad realiza el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio.
2. Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:
 - a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
 - b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
 - c) La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.
 - d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Por su parte, la citada Ley de Convivencia Universitaria, deroga el Decreto de 8 de septiembre de 1954, por el que se aprueba el Reglamento de Disciplina Académica de los Centros Oficiales de Enseñanza Superior y de Enseñanza Técnica dependientes del Ministerio de Educación Nacional y resalta la idea de que la convivencia

excede del mero régimen disciplinario. Señala, además, como normativas de referencia a la LOU (Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre), al Estatuto del Estudiante (Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre), Ley de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género (Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre) y la de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo).

4 LAS OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE LA LEY 3/2022, DE 24 DE FEBRERO, DE CONVIVENCIA UNIVERSITARIA

La Ley 3/2022, de 24 de febrero presenta cuatro cuestiones fundamentales:

- Una cuestión central es la elaboración en el plazo de un año, de manera participativa, de las normas de convivencia de cumplimiento obligado para toda la comunidad universitaria (artículo 3). Estas normas de convivencia deberán promover y garantizar una serie de valores y principios, señalados detalladamente en el referido artículo 3. Además, recoge medidas de prevención y respuesta a la violencia, acoso y discriminación.
- Otro aspecto indicado de manera destacada es el de promover e implementar, con carácter preferente, las modalidades alternativas de resolución de conflictos, basadas en la mediación, para todos los sectores de la comunidad universitaria (artículos 1 y 2). Específicamente, además, se señala en su artículo 5, que *“las universidades desarrollarán en sus Normas de Convivencia medios alternativos de solución de los conflictos de la convivencia basados en la mediación, para ser aplicados antes y durante el procedimiento disciplinario”*.
- Se dispone en su artículo 6, con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en esta Ley, la creación de la Comisión de Convivencia, integrada

de manera paritaria por representantes del estudiantado, del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios.

- La Ley, también, establece en su Título II el régimen disciplinario del estudiantado universitario. El régimen disciplinario del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios se regirá por lo dispuesto en su normativa específica.

Hay que constatar con énfasis que la Ley es de *convivencia universitaria*, no exclusivamente de mediación universitaria, aunque, ciertamente, ambos aspectos están íntimamente relacionados. La convivencia es el objetivo y la mediación es una de las herramientas a emplear para lograrlo. Lo que realmente la Ley pretende inspirar es un cambio de paradigma para la gestión de la convivencia y el tratamiento de los conflictos. Los conflictos en la universidad van más allá de aquellos que se hacen visibles por estar asociados a procesos disciplinarios o denunciados y se hace necesario acercarse y abordar de manera preventiva los conflictos cotidianos o aquellos que no son necesariamente denunciados y que, generalmente, se encuentran latentes sin aflorar de forma explícita, pero sí implícita. Estos conflictos también minan la convivencia y la convierten en coexistencia, y con ello se obstaculizan cuestiones claves en cualquier organización y todavía más en la universidad, como pueden ser la colaboración y el desarrollo de sinergias entre las personas y los grupos.

Sería equivocado entender la Ley como la mera aplicación de la mediación en casos relacionados con denuncias o cuestiones disciplinarias. Más bien, la Ley se orienta hacia una transformación organizacional en los

valores, actitudes y comportamientos que conforman la convivencia positiva. Por otro lado, no se debe descuidar la perspectiva educativa, restaurativa y sanadora frente a las medidas sancionadoras de la mencionada Ley, lo que implica que, en ocasiones, serán necesarias intervenciones que no son indefectiblemente de mediación.

Un aspecto muy importante que se ha de considerar es determinar en qué casos es posible la mediación o el uso de otros métodos cooperativos de resolución de conflictos. La propia Ley apunta a que todos los casos son susceptibles de ser evaluados para ser potencialmente mediables. Aunque se debe establecer la excepción de los casos de acoso sexual o por razón de sexo y aquellos que son ajenos al ámbito universitario, salvo que afecten a la convivencia universitaria alterándola o que impida “el normal desarrollo de las funciones esenciales, de docencia, investigación y transferencia del conocimiento” (Art 1.1 Ley 3/2022).

El análisis de un conflicto y la evaluación de si es o no susceptible de mediación y, tras ello, la intervención en el proceso de mediación y/o gestión colaborativa de conflictos, requiere de personas expertas en la materia. Sería absolutamente erróneo pensar que con una formación meramente técnica y mecanicista de herramientas básicas de negociación y mediación de 40 o 50 horas se puede capacitar a personas mediadoras para llevar a cabo las mediaciones intrauniversitarias. Esta óptica, además de errónea, sería incoherente, contradictoria y éticamente reprochable, pues a las personas que vienen a formarse a la Universidad como mediadores y gestores de conflictos se les exige que acrediten la adquisición de las competencias necesarias para ello (competencias que con tanto rigor se han trabajado y recogido desde la CUEMYC <https://cuemyc>.

org/wp-content/uploads/2020/06/Las-competencias-para-la-formacio%CC%81n-de-la-persona-mediadora.pdf). Se sigue, en este punto, los requerimientos de calidad exigidos para la mediación en la normativa europea y española respecto a la formación inicial y continua para su adecuado funcionamiento: Considerando 16 y art. 4 de la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles y art. 12 de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Las referidas competencias se ofrecen en formaciones que adoptan forma de másteres, especialistas o expertos universitarios, de al menos 200 o 300 horas, más allá de que la Ley 5/2012 de Mediación en Asuntos civiles y Mercantiles requiera 100 horas como mínimo a estos efectos (ese, al menos, debería ser la referencia límite). No podemos caer, desde la universidad, en el desprecio de la labor profesional del ejercicio de la mediación y la gestión de la convivencia: al contrario, se debe dignificar y transferirle esa valoración a la sociedad. Para ello, un eje imprescindible es una formación amplia y especializada que cumpla con la enseñanza de las competencias necesarias.

Cuestión distinta es la necesidad de llevar a cabo *acciones de sensibilización* para dar a conocer la mediación y los medios de resolución de conflictos y sus beneficios, y, *las acciones formativas de 25 a 40 horas de gestión de conflictos*. Estas últimas suelen ir dirigidas a los distintos miembros de la comunidad para que, cuantas más personas mejor, adquieran conocimientos y herramientas para gestionar sus propios conflictos o los que se manifiesten entre compañeros, haciendo de la inmediatez y el protagonismo de los actores la clave de la intervención

eficaz. Para el caso de que se trate de un conflicto complejo que requiera una intervención más profesionalizada, los conocimientos que les proporcionan esas acciones formativas les permiten informar con criterio del caso al servicio o unidad de convivencia y resolución positiva de conflictos que, al efecto, se haya creado en su universidad. Estas acciones formativas pueden diseñarse permeando la pirámide desde Direcciones de Departamento, Decanatos, Gerencias, Direcciones de bibliotecas y estudiantado, siguiendo distintos modelos que ya se han llevado a cabo y pueden revisarse en la bibliografía aportada *in fine*.

En todo caso, insistimos, la coherencia de los programas de formación continua de las Universidades en estas materias se verían afectadas si, en vez de trabajar por competencias, se adoptan otros sistemas de formación que utilizan diferentes instituciones para solucionar problemas (más dirigidos a buscar acuerdos y en los que lo relacional y el sistema tiene otras connotaciones) y que, sin ser cuestionables, no son los mismos en esencia de la Universidad, ya que tienen otras finalidades y criterios. Por ello, propugnamos que las personas que intervengan **como gestores de convivencia y/o mediadoras competentes en los conflictos intrauniversitarios, lo hagan con base en la formación recibida por competencias.**

Lo que entendemos que ha de ser el criterio para formar profesionales que trabajan con conflictos externos a la universidad, no han de ser menor para quienes han de intervenir en los conflictos universitarios, porque ni éstos son de inferior calado que los surgidos en otros contextos u organizaciones, ni merecen menos atención, ni los universitarios (PDI o PAS) tenemos ya las competencias requeridas para ser mediadores por el hecho de ser miembros

de esta comunidad. En este extremo proponemos que las Universidades doten becas o medias becas para formar a PDI y PAS en una proporción adaptada a las necesidades y estructura de la propia universidad, en los postgrados o cursos superiores similares que sobre esta materia ofrezcan ellas mismas o las universidades de su Comunidad o próximas y que dichas personas mediadoras realicen las prácticas en la unidad de convivencia y mediación que cree la Universidad o en los existentes en otras universidades, así como en servicios como el SIMA (CCAA Madrid) o el SERCLA (CCAA Andalucía), por ejemplo.

Las personas que intervengan en mediación intrauniversitaria han de conocer los conflictos y estructura de la universidad por ser miembros de la misma, realizar la formación referida por competencias en postgrados universitarios (Másteres/especialistas/expertos/), así como formación continua con talleres específicos y supervisión por unidades que lleven más tiempo en funcionamiento. En todo este proceso formativo las Universidades que lo soliciten podrán ser apoyadas por la CUEMYC en su diseño e implementación.

Con el objeto de promover la convivencia activa y la corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad universitaria en la construcción de la misma y la resolución de los conflictos –incluidos los que se producen entre diferentes sectores–, consideramos imprescindible la creación de Unidades Universitarias de Convivencia y Mediación/ Gestión Positiva de Conflictos en las Universidades, como unidades autónomas e independientes, que respondan directamente del Rector o Rectora.

5 LA CONVIVENCIA EN LA UNIVERSIDAD

Las sociedades democráticas deben ser espacios de convivencia y no de mera coexistencia. En ese esfuerzo deben colaborar todas las instituciones sociales, pero en especial las que tienen una implicación directa en la educación, desde la familia hasta la universidad. Ya en 1996 el «Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre educación para el siglo XXI» (Delors, 1996), establecía que aprender a convivir era uno de los cuatro pilares de la educación. Fomentar la convivencia es aumentar el capital ético de una sociedad (Cortina, 2006).

La Universidad es un espacio de encuentro y convivencia. La historia universitaria ha estado ligada, con sus luces y sus sombras, a la mejor tradición de avance a través de la disputa académica y científica, pero ello ha de hacerse, necesariamente, en el máximo respeto a los valores y derechos fundamentales. En las sociedades democráticas esta herencia debe fortalecerse, garantizando que el entorno universitario sea un lugar en el que se fomente, a través de la inmersión en un contexto real de convivencia, la educación de futuros profesionales en estos valores. Esta tarea solo es posible cuando toda la comunidad toma partido activo en la generación de ese espacio de vida y aprendizaje.

Las interrelaciones se pueden dar en cualquier ámbito, incluidas en la Universidad, pudiendo tener un carácter positivo o negativo. Así, la hostilidad genera tensión y confrontación, afectando a la satisfacción de quienes se encuentran involucrados e incluso al desempeño y al rendimiento individual y grupal. Por otro lado, la coexistencia entre las personas sostiene la paz

en el trabajo, mientras que la convivencia la construye, generando sinergias que redundan en el bienestar y en el crecimiento de los individuos, así como en el avance de los equipos e instituciones (Giménez, 2019). Cualquier organización debe contar con unas reglas de convivencia y mecanismos adecuados para una gestión eficiente de la misma, procurando un ambiente y funcionamiento saludable de la institución. Esto obliga a la Universidad española, en línea con la tendencia internacional y los Objetivos de la Agenda 2030 de la ONU para el Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, a fomentar la convivencia y la cultura de paz. Ello, además, requiere que se establezcan mecanismos idóneos para prevenir, gestionar y solucionar los conflictos y las controversias de la organización de una manera justa, a la vez que positiva y de un modo pacífico, a través de los denominados MASC (Métodos Adecuados de Solución de Controversias) y, principalmente a través de la mediación (Vázquez de Castro y García Villaluenga, 2022).

Así, la convivencia, la mediación y el desarrollo de la Cultura de la Paz son retos para la Universidad del presente y del futuro. No cabe duda que la mediación y los procedimientos de gestión positiva y transformativa de conflictos son herramientas verdaderamente promotoras de la convivencia, entendiendo dicha convivencia como un aspecto fundamental del bienestar psicosocial de las personas, de las organizaciones saludables y favorecedor de su capacidad para la productividad y la creación (Salanova y Schaufeli, 2009). En esta línea, se ha concebido el marco legal de la educación española y se puede observar que el Preámbulo de la reciente Ley de Convivencia Universitaria incide en que “Ya la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, establece que nuestro sistema educativo

tiene entre sus fines conseguir una educación residenciada en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de convivencia, así como en la prevención de conflictos, la mediación y la resolución pacífica de los mismos.” Siguiendo esta misma línea, concluye: “Asimismo, las universidades pueden potenciar el uso de medios alternativos de resolución de conflictos, como la mediación, que pueden resultar más eficaces para afrontar determinadas conductas y conflictos entre miembros de la comunidad universitaria pertenecientes al mismo o diferente sector”.

Parece evidente la apuesta por la promoción de la convivencia positiva, la prevención de conflictos y su tratamiento mediante, entre otros métodos, la mediación, articulándola como un recurso al que acudir, incluso, cuando se ha iniciado un expediente disciplinario. De esta forma, “se prevé la posibilidad de suspender el procedimiento disciplinario en aquellos casos en que las partes hubieran manifestado su voluntad de acogerse al procedimiento de mediación, y la Comisión de Convivencia hubiera decidido que resulta procedente”. En concordancia con lo expuesto en el Preámbulo, se contempla la mediación, tanto en el artículo 1, otorgando carácter preferente a las modalidades alternativas de resolución de conflictos, como en el artículo 5, en el que se perfilan estos “medios alternativos de solución de los conflictos de convivencia basados en la mediación, para ser aplicados antes y durante el procedimiento disciplinario” y los principios a los que deben ajustarse (García Villaluenga y Vázquez de Castro, 2022).

Con acierto, Fariña (2020, pp. 15) pone de relieve que “Los conflictos y las controversias, por ser sustanciales

a la naturaleza humana, surgen en todos los ámbitos de la vida, alcanzando hasta aquellos en que la convivencia suele ser altamente positiva. Esto supone que se deben fomentar todos los mecanismos que conlleven fortalecer la convivencia, antes de que surja el conflicto nocivo, pero también cuando este ya ha surgido, puesto que, contrariamente a lo que comúnmente se piensa, los conflictos pueden también resultar enriquecedores e incluso sanadores de las relaciones. La forma en que se manejan y resuelven las controversias determina sus consecuencias. En efecto, una aproximación constructiva y pacífica a una situación conflictiva facilita su resolución, favorece que se identifiquen y puedan atenderse adecuadamente las causas y el malestar que la originan, y mejora la convivencia. Por su parte, un enfoque inadecuado de los conflictos los incrementa y disminuye la posibilidad de generar acuerdos y oportunidades de colaboración entre las personas en el presente y en el futuro.

Desafortunadamente, los individuos y las instituciones, incluida la Universidad, a menudo no aprovechan la detección de los conflictos como una posibilidad para mejorar los escenarios que los originan y la relación de quienes están involucrados en ellos. Así, se desperdicia la ocasión de fortalecer la convivencia en los diferentes organismos e instituciones. Por el contrario, se tiende a cronificarlos y hasta judicializarlos, aunque esto resulte económica y emocionalmente muy costoso y no elimine las causas que los han motivado. En este contexto, los Métodos alternativos de resolución de conflictos en general y la mediación, en particular, son medios para gestionar, transformar y resolver conflictos, pacificar las relaciones y fomentar la convivencia y la colaboración en la Universidad”.

Como resaltan Rosales y García Villaluenga (2019), la Universidad es una comunidad educativa de convivencia que debe ser innovadora e inspiradora para la sociedad. La Universidad representa valores asociados a la comunicación, al respeto de la razón y la concordia y esto debe manifestarse en la disposición a la convivencia y a la resolución de conflictos de manera dialogada. La Universidad debe *transpirar* e inspirar estos valores asociados a la convivencia pacífica y constructiva en sus procesos organizativos y en las relaciones académicas y personales para desarrollar relaciones positivas y productivas.

Sin duda, la convivencia no se limita a la relación entre las personas, sino que tiene que ver también con las diferentes formas de interrelación que se dan entre todos los miembros de la comunidad universitaria. Estas interrelaciones deben estar sustentadas en los principios de democracia, igualdad, tolerancia, respeto a la dignidad de las personas y la no violencia en sus diferentes y, a veces, sutiles formas. Precisamente, por este motivo, la propia LCU, en su artículo 5, atribuye a las propias Universidades el deber de desarrollar en sus Normas de Convivencia medios alternativos de solución de los conflictos de la convivencia basados en la mediación, sin perjuicio del desarrollo que en el ámbito de sus competencias pudieran llevar a cabo las Comunidades Autónomas. Es decir, en uso de las facultades que la autonomía universitaria les otorga, será cada universidad la encargada de desarrollar y, en su caso, articular los mecanismos de mediación.

La Universidad debe establecer los mecanismos y los protocolos organizativos y de funcionamiento para abordar los conflictos y problemas de convivencia y académicos desde una óptica preventiva, reduciendo los

factores de riesgo y promocionando, prioritariamente, los procedimientos de resolución cooperativa de conflictos en estrecha relación, cuando así convenga, con el proceso disciplinario. En cualquier caso, la Universidad ya cuenta con cierta experiencia y ha tenido ocasión de conocer diferentes modelos de desarrollo de la mediación. Además, las Universidades también cuentan con estudios especializados de mediación, mayoritariamente de postgrado, en los que se ha formado a profesionales cualificados, a través de muchas promociones, se ha investigado en profundidad y se ha producido una fructífera transferencia de conocimiento en materia de mediación. En consecuencia, hay mucho camino andado que debe aprovecharse para que redunde en provecho de adoptar el modelo más adecuado de implantación de la mediación para lograr con éxito los objetivos que se plantean en la LCU.

Rosales y García Villaluenga (2019, pp. 180) señalan que “Una de las funciones de la universidad es la transferencia de conocimiento a la sociedad. Se espera de la organización académica que desarrolle metodologías, actitudes y comportamientos de vanguardia e innovación social y científica. La implantación de la mediación y la gestión cooperativa de conflictos en las universidades es una verdadera propuesta de innovación social en las organizaciones que, en este sentido, debería ser también un modelo inspirador de desarrollo para otras organizaciones políticas y sociales, incluidas empresas y la propia Administración. Sin duda, la gestión cooperativa de conflictos no tiene como única función abordar con eficiencia las confrontaciones de personas y grupos; también, como hemos señalado, tiene efectos destacables en la productividad y la creación. Así, otro objetivo de

la gestión de conflictos es mejorar los resultados del aprendizaje y de grupo, incluyendo la eficacia o rendimiento en el entorno de la organización (Bodtker y Jameson, 2001; Kuhn y Poole, 2000) y esta, sin duda, es una de las tareas esenciales de la Universidad”. La adecuada gestión de conflictos puede ser, igualmente, una *herramienta* fundamental para la Prevención de Riesgos Laborales.

Un aspecto destacado que se ha de señalar en el ámbito que nos ocupa es la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En esta materia es de obligada referencia el Estudio la Responsabilidad Social en las Universidades Españolas 2014/15 que la define como la capacidad de la universidad de aplicar un conjunto de principios y valores en la realización de sus funciones básicas: formación académica y pedagógica, investigación y difusión, gestión de la organización y participación social, mediante la creación de canales de comunicación y participación para responder a las demandas de sus grupos de interés. Como señalan Rosales y García Villaluenga (2019), la RSU ayuda a la universidad a articular sus funciones de docencia, investigación y extensión con una gestión ética y responsable. Asimismo, permite lograr una coherencia entre las declaraciones de intenciones (misión, visión y valores) y las actuaciones cotidianas de la Universidad; la *oportunidad y permeabilidad social*: a través de la RSU la universidad se abre a su entorno social, promueve la participación de los grupos de interés en los procesos académicos y organizacionales, orienta la gestión, la formación y la investigación hacia la solución de problemas sociales concretos; la *dinámica institucional hacia la innovación*: la universidad se convierte en una organización inteligente, pensada de forma transparente y democrática, y que aplica procesos de mejora continua,

facilitando iniciativas creativas en los ámbitos académicos y de gestión; y *la racionalización de la gestión universitaria*: la universidad mejora el desempeño de sus procesos en diferentes ámbitos, desde el cuidado del medio ambiente, la motivación de los trabajadores, la mejora del rendimiento académico y la creación de valor social.

Podría pensarse –y sería un error– que la Universidad Española ha sido ajena al desarrollo de la Cultura de la Paz puesto que desde su seno se han llevado a cabo innumerables iniciativas destinadas a promover la paz en múltiples contextos, también el universitario, como puede ser en la implementación de Servicios de Mediación Intrauniversitaria así como de otros procedimientos de gestión constructiva de conflictos.

Es preciso destacar, que las universidades españolas fueron pioneras, hace ya más de dos décadas, del desarrollo de programas educativos de postgrado para formar personas mediadoras. Posteriormente, se han ido incorporando asignaturas optativas, obligatorias y troncales de mediación y cultura de paz, en distintos grados, así como en formación continua, escuelas de verano, etc. La iniciativa de muchos docentes, verdaderos promotores de la mediación en España, permitió que ésta fuera abordada por primera vez con una óptica académica. Esto conllevó a que la formación en mediación se acompañase de investigación, posibilitando ofrecer aportaciones rigurosas, basadas en la evidencia científica.

En las últimas décadas, la Universidad ha venido tomando conciencia, paulatinamente, de la importancia de dotarse de mecanismos que le permitan gestionar en

su seno los conflictos y los problemas desde perspectivas cooperativas y constructivas, en la línea marcada por la Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de Fomento de la Educación y la Cultura de la Paz y el resto de la normativa anteriormente referida.

Siguiendo un análisis de Rosales y García Villaluenga (2019), la incorporación de procedimientos de mediación a los conflictos de la comunidad universitaria ha tenido diferentes modelos y desarrollos:

- **Los modelos desde la figura del Defensoría Universitaria**

Muchos Estatutos universitarios o Reglamentos de las Defensorías Universitarias españolas atribuyen, dentro de una amplia relación de funciones, la posibilidad de hacer uso de la mediación, aunque presentándose ésta, en algunos casos, en sentido genérico. En otros casos, aparece la mediación como un proceso que se formaliza con una descripción más propia de un procedimiento de arbitraje o de conciliación. No obstante, hay que poner en valor el hecho de que en algunos Reglamentos de la Defensoría Universitaria, con buen criterio, se aluda a la necesaria colaboración de la Defensoría con los servicios de mediación profesionales facilitados, en su caso, por la Universidad, para la resolución pactada del conflicto.

Ciertamente, hay que tener presente que la función esencial de la Defensoría Universitaria, como garante del respeto de derechos y libertades de todos los miembros de la comunidad universitaria, puede verse comprometida. Esto sucedería si se identifica su intervención mediadora en sentido amplio (conveniente y deseable), con un

abordaje estricto del proceso de mediación y la asunción necesaria de todos los principios que son su eje y esencia, como la imparcialidad, o la neutralidad. De ser así, se correría el riesgo de conculcar los derechos de los interesados y, a la vez, desdibujar la propia misión de las Defensorías.

- **Los modelos desde la Inspección Universitaria**

La inobservancia o infracción de normas de convivencia puede llevar aparejada la intervención de los servicios de inspección universitaria. No obstante, la Ley de Convivencia apuesta por un modelo en el que, según su preámbulo, prima la prevención de conflictos, la mediación y la resolución pacífica de los mismos. En este modelo, las universidades pueden potenciar el uso de medios alternativos de resolución de conflictos, como la mediación, que pueden resultar más eficaces para afrontar determinadas conductas y conflictos entre miembros de la comunidad universitaria pertenecientes al mismo o diferente sector. Además, la Ley establece unos mecanismos de sustitución de sanciones con los cuales se quiere reforzar el valor prioritario que se da a la educación en el ámbito de la convivencia universitaria.

No cabe duda de que en este nuevo marco normativo, los servicios de inspección universitaria deben tener presente la posibilidad de suspender el procedimiento disciplinario en aquellos casos en que las partes hubieran manifestado su voluntad de acogerse al procedimiento de mediación, y la Comisión de Convivencia hubiera decidido que resulta procedente. Si el procedimiento de mediación no tiene éxito, se reanudaría el procedimiento disciplinario.

El protagonismo y carácter preferente de los medios alternativos de resolución de conflictos proclamado en el artículo 1 de la Ley de Convivencia se materializa en que las propias Normas de Convivencia puedan establecer medios alternativos de solución de los conflictos de la convivencia basados en la mediación, para ser aplicados antes y durante el procedimiento disciplinario, como establecen los artículos 5 y 19 de esta Ley. En este sentido, los servicios de inspección deben tener siempre presente la posibilidad de derivar a servicios o unidades de convivencia y resolución positiva de conflictos, previa decisión de la Comisión de Convivencia (artículo 22 de la Ley).

En todo caso los servicios de inspección, que desde sus funciones necesarias en la gestión y solución de disputas y conflictos universitarios pueden promover también la convivencia con disciplina positiva, encuentran dificultades, por su propia idiosincrasia, para abordar la generalidad de los conflictos desde una óptica integral, restauradora y mediadora., Así, existe alguna experiencia que ha demostrado la importancia de ofrecer procesos de mediación, en ciertos casos, derivados de la inspección de servicios de las Universidades, incluso, desde servicios vinculados a este órgano. No obstante, lo idóneo para lograr una mayor eficiencia de los servicios de mediación, y la promoción de la cultura de paz y la convivencia, es que éstos no formen parte de la Inspección Universitaria, aunque ésta, cuando proceda conveniente, pueda derivarle casos.

- **Los modelos de servicios universitarios especializados de mediación**

A pesar de carecer, hasta ahora, de un marco normativo general, se han ido desarrollando iniciativas

para la creación de servicios y unidades de convivencia y resolución positiva de conflictos, principalmente de mediación universitaria. Así, en el año 2004 se puso en marcha en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) la experiencia pionera intrauniversitaria de mediación en España vinculada a la Inspección de servicios. A pesar de la complejidad de los procedimientos administrativos, la apuesta clara y rotunda del equipo rectoral y de las personas implicadas en el proyecto por dar respuesta a la necesidad real de desescalar los conflictos y gestionarlos promoviendo la convivencia, favorecieron un avance importante. Así, a través de las acciones de sensibilización a toda la comunidad, las de formación y de capacitación al personal de la Universidad; las de investigación para diagnosticar los tipos de conflictos existentes en la organización; y la oferta de servicios de mediación (procesos de mediación y de apoyo técnico en gestión de conflictos), se dieron los primeros pasos para empezar a permear en la Universidad la deseada cultura de paz. Esto fue incluso factible desde la Inspección de Servicios, que, en aquel momento al igual que ahora, produce tantas reticencias y reacciones en las personas cuando son llamadas por este órgano. Posteriormente, en 2008, se creó por Consejo de Gobierno de la UCM el Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos (IMEDIA) que asumió las funciones del servicio de mediación (García Villaluenga, L., 2009). En la misma línea, en el año 2011, el Consejo de Gobierno de la Universidad de La Laguna aprobó el reglamento para la creación de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos (UNIMAC). Asimismo, se han implantado servicios de convivencia y resolución positiva de conflictos en otras universidades españolas, tales como la Universidad de Vigo, la Universidad de Las

Palmas de Gran Canaria, la Universidad de Barcelona y más recientemente, en la Universidad de Granada.

Estos modelos que se han creado en diversas universidades pueden servir como referente en el desarrollo de las normas de convivencia y en la gestión efectiva de ese papel preferente que la Ley de Convivencia Universitaria otorga a los medios alternativos de resolución de conflictos basados sobre la mediación. No cabe duda de que contar con servicios específicos y especializados en las universidades puede servir como un recurso sobre el que articular las derivaciones desde las diferentes unidades o servicios donde surja una inobservancia de las normas de convivencia o cualquier conflicto. Además, este tipo de servicios específicos y especializados pueden ofrecer formación inicial y continua a la comunidad universitaria para cumplir con la labor preventiva del conflicto que propugna la ley, pueden asesorar o emitir informes a la Comisión de Convivencia cuando ésta lo requiera para el ejercicio de sus funciones y, de manera principal, podrá dar respuesta puntual y efectiva a las derivaciones que puedan surgir para la resolución alternativa de conflictos sobre la base de la mediación. En consecuencia, se trata de un recurso que parece que resulta inherente al desarrollo de la Ley de Convivencia y canaliza de manera natural sus previsiones.

6 LOS CONFLICTOS EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La Universidad es una organización poliédrica de gran complejidad, que vive actualmente un continuo proceso de cambio. La Universidad está permeada por la sociedad en la que desarrolla sus funciones y ha de transferirle, de modo indefectible, conocimientos y valores que favorezcan comunidades más justas, igualitarias, inclusivas, sostenibles, participativas y pacíficas, debiendo ser la misma Universidad modelo de respeto de dichos principios y valores con sus propias actuaciones, incluidas las que afectan a la gestión adecuada de los conflictos que surgen en su seno (Rosales y García Villaluenga, 2019).

Los sistemas y subsistemas sociales múltiples en los que coexisten diferentes estructuras formales con procesos de trabajo dinámicos (*jobcrafting*), las interrelaciones constantes de personas con distintas funciones, intereses y valores generacionales en permanente ebullición, y una mayor conciencia de los derechos por parte de los miembros de la Comunidad Universitaria, han incidido en una mayor visibilidad de los conflictos. Así, la Universidad se ve en la necesidad y exigencia de atender idóneamente reclamaciones, quejas, denuncias y conflictos... que se presentan ante sus distintos órganos, debiendo actuar, también, desde la prevención para prestar un servicio de excelencia, tanto para los trabajadores (docentes y personal de administración y servicio), como para los estudiantes, por los valores que en dicha intervención trascienden.

La tipología y el alcance de los conflictos universitarios son amplias y diversas. Establecer una tipología es

siempre un asunto complejo pues dependerá del criterio que se determine para su categorización. Así, basándonos en Moore (1995), se pueden señalar los siguientes tipos de conflictos en las organizaciones:

- Los conflictos interpersonales, causados por percepciones mutuas erróneas o estereotipadas, problemas en la comunicación y por comportamientos hostiles, recíprocos y reiterados entre las personas implicadas, que provocan emociones negativas intensas.
- Los conflictos de información, provocados por la falta o incorrecta información, o la interpretación errónea de datos.
- Los conflictos estructurales, originados por estructuras y procedimientos organizativos inadecuados que son generadoras de conflictos. Otros conflictos de esta categoría se derivan de roles mal desempeñados, normas insuficientes o mal aplicadas y valores, usos costumbres o hábitos disfuncionales (“cultura organizacional”).
- Los conflictos de intereses, promovidos por la incompatibilidad, real o percibida, de las necesidades en relación con los recursos disponibles.

Las manifestaciones de los conflictos, también, pueden ser muy distintas por parte de las personas concernidas en un conflicto. De esta forma y siguiendo a Rosales (2022), se habla de conflictos:

- a) Lineales. En estos enfrentamientos las expresiones del conflicto responden a una narrativa bien definida de causas y efectos.
- b) Deslocalizados. Son conflictos confusos y dispersos y donde el conflicto se enlaza con otros conflictos anteriores.
- c) Solapados. En estos conflictos las personas, por diferentes motivaciones, manifiestan un conflicto en un aspecto o asunto aunque realmente el verdadero núcleo de la confrontación es otro.
- d) Sumergidos. Aparecen manifestaciones de controversia, sin embargo las personas afectadas no perciben y niegan la existencia de un conflicto.
- e) Latentes. Estos conflictos, generalmente, son provocados por situaciones potenciales del contexto o del clima laboral y académico que va creando y construyendo antagonismos.
- f) Instrumentalizados. En estos casos, el conflicto se utiliza con alguna finalidad por motivos estratégicos o psicológicos, aunque pueden expresarse conductas o actitudes de simulación.

Por otro lado, los conflictos pueden tener diferente número de participantes con distintos roles y relaciones. Rosales y García Villaluenga (2019) tomando en consideración las formas de participación y asociación de los diferentes actores implicados, categorizan, entre otros, a los conflictos en:

- Monoduales. Conflictos entre dos o más personas donde al menos una de ellas manifiesta,

reiteradamente y en diferentes contextos, sensibilidades o comportamientos potencialmente conflictivos.

- **Duales puros.** Conflictos típicamente interpersonales.
- **Multiduales.** Conflictos entre dos partes donde participan otros actores secundarios pero influyentes en el devenir del conflicto.
- **Multipartes.** Conflictos donde aparecen más de dos partes.

Estos escenarios, nos hacen reflexionar sobre las diferentes fórmulas metodológicas de análisis e intervención que serán necesarias desarrollar en los procesos de mediación o de gestión constructiva de conflictos y de promoción de la convivencia en las universidades. Las intervenciones para tratar los diferentes tipos de conflictos podrán ser, entre otros, interpersonales, grupales y multipartes.

7 TIPOS DE CONFLICTOS DE CONVIVENCIA EN LA UNIVERSIDAD Y SUS POSIBLES FORMAS DE GESTIÓN

Lozano (2019) apunta que los conflictos en la Universidad tienen diferentes “espacios” de origen y desarrollo. Se hacen patentes en las relaciones de los diferentes sectores de la comunidad universitaria: docentes con alumnado, docentes con docentes, PAS con PAS, PAS con docentes, etc. Es necesario resaltar, que en el contexto universitario las confrontaciones están, en algunas ocasiones, trufadas por el uso de las posiciones de poder, entendido éste, en su sentido más amplio, como poder jerárquico o psicológico. Por ello, y por otras casusas, los conflictos cotidianos de las instituciones universitarias quedan *invisibilizados* al tener que abordarse únicamente desde la denuncia y la confrontación y no desde procesos más constructivos y cooperativos que es uno de los valores que aporta la creación de Unidades de Convivencia y de Gestión Positiva de Conflictos

Hemos señalado que los conflictos tienen diferente formas de manifestarse (lineales, deslocalizados, solapados, sumergidos, latentes e instrumentalizados) y en ellos pueden tener una participación diversa y compleja diferentes actores protagonistas y secundarios pudiéndose, por tanto, configurar como controversias duales, multiduales y multipartes. Además de que se pudieran plasmar, según su gravedad, en procesos disciplinarios.

Para cumplir mejor los objetivos de este trabajo es conveniente clasificar los tipos de conflictos en la

Universidad sobre la base de sus diferentes contenidos. Seguiremos en este aspecto a Rosales y García Villaluenga (2022, en prensa) para presentar una tipología de conflictos en la universidad y reflexionar sobre sus posibles abordajes desde la perspectiva de los métodos alternativos de gestión de conflicto y de la convivencia. Se puede destacar las siguientes modalidades de disputas:

Tipo 1. Los conflictos interpersonales

Son conflictos cuyo pronto tratamiento ofrece altas probabilidades de resolución. Aunque, también, es uno de los tipos que tienen más posibilidades de cronificación. Son conflictos que empiezan muchas veces con una discrepancia objetiva sobre una tarea, un hecho o circunstancia, pero se complejizan a causa de malos entendidos, informaciones incorrectas, por efecto de maledicencia de terceros, rumores, problemas de comunicación y por percepciones mutuas erróneas o estereotipadas que, generalmente, se acompañan de conductas defensivas que van escalando y generando respuestas emocionales cada vez más intensas, al menos en sus primeras etapas de evolución. Además, en el ámbito universitario, estos conflictos se recrudecen por la búsqueda de alianzas de terceros por parte de los implicados incluyendo, en ocasiones, al alumnado. Sus formas de manifestarse son diversas pero las personas se sienten muy implicadas emocionalmente y suelen afectar a la convivencia y al clima laboral o académico de los diferentes ámbitos universitarios (departamentos, equipo de investigación, equipo de trabajo, servicios, grupos de clase, etc.). En muchas ocasiones, se describen erróneamente por los implicados como una forma de acoso.

Estos conflictos aparecen en los tres sectores de la comunidad universitaria (PDI, PAS y Alumnado), pueden originarse fuera del ámbito universitario pero terminan afectando muchas veces a las relaciones académicas y a la convivencia.

La mayoría de estos conflictos y sus derivaciones no se visibilizan pues son pocos los que terminan en denuncias y si es así con confrontaciones que están en la última etapa de su evolución, la polarización, donde la otra persona es percibida como un enemigo. De esta manera se produce el efecto de halo inverso y se despersonaliza al antagonista (Rosales, 2022). Lamentablemente, la propia denuncia contribuye a la intensificación y cronificación del conflicto.

El tratamiento más adecuado, sobre todo en las primeras fases, del conflicto es su análisis profesional y el comienzo, cuando no se motiva por una denuncia, de un proceso de mediación preventiva y no formal o en su defecto un proceso de conciliación. En los casos donde exista una denuncia se prescribe una mediación formal.

Tipo 2. Conflictos de intereses y por temas de gestión de trabajo

Estos conflictos se declaran sobre todo en las relaciones laborales del PDI y del PAS. Surgen al percibirse incompatibilidad, a veces objetiva, con respecto a los intereses o necesidades en los recursos disponibles o bien en las relaciones propias de las dinámicas laborales (distribución de tareas, estilos de las personas al abordar los cometidos del trabajo, discrepancias con los flujos o sistemáticas de las tareas, interpretación de normativas, etc.). En muchas ocasiones, estos conflictos están en un

estado latente o solapados y solo se hacen ostensibles en situaciones concretas y por “rozamientos” de diferente intensidad. No obstante, estos conflictos irán evolucionando hacia otras etapas más complejas que terminan afectado al clima laboral y a la convivencia.

En las primeras etapas de estos conflictos las actuaciones de los responsables de las unidades organizacionales es decisiva en la escalada o desescalada de la confrontación. Por ello es tan trascendente la evaluación de conflictos y la formación de responsables de los diferentes órganos de la Universidad (Departamentos, Servicios, Decanatos, vicerrectorados, etc.). En etapas más avanzadas puede ser muy eficaces procesos de arbitraje cuando el conflicto tiene una base objetiva o normativa (esta metodologías pueden ser desempeñadas desde la Defensorías Universitarias). Por otro lado, también, la mediación preventiva puede resultar útil en estos casos para aclarar y negociar situaciones e intereses.

Tipo 3. Conflictos por rupturas académicas

Este es un tipo de conflicto con una incidencia escasa pero que puede verse incrementada en los próximos años. Estas desavenencias se hacen patentes en los procesos de ruptura y disolución de las relaciones académicas y relativas a la investigación (escisiones de equipos de investigación, o ruptura ente directores/as con sus doctorandos, etc.). En realidad, son conflictos donde se combina el tipo 1 y el tipo 2, antes descritos. Por tanto, en estas confrontaciones hay un fuerte componente interpersonal donde entran en juego intereses, percibidos como incompatibles, sobre el reparto de los recursos o incluso de la distribución de la autoría o del conocimiento desarrollado mientras se mantuvo la relación. Lamentablemente, en estos conflictos la combatividad de las

personas implicadas es muy extrema pudiendo manifestarse comportamientos inadecuados basados en el poder de una de las partes o incluso llegar a la judicialización.

Es indudable que un tratamiento preventivo es fundamental para desescalar y contener estas dolorosas situaciones y sería deseable que estuviera previsto, en estos casos, que sea preceptiva la participación de una persona mediadora desde el primer momento.

Tipo 4. Conflictos relativos a las relaciones docentes-alumnado

Son conflictos comunes entres docente y alumnado debido a falta de buenas prácticas, a una comunicación irrespetuosa, autoritaria y/o hostil y, en general, la interpretación contradictoria sobre la gestión de las relaciones docente-alumnado sobre criterios de examen, gestión de la clase, comportamientos disruptivos o inadecuados, decisiones arbitrarias, expectativas frustradas del alumnado con respecto a la formación recibida, etc.

Creemos que es evidente que estos conflictos una vez que escapan a la capacidad de gestión de los docentes o de otros responsables académicos pueden ser abordados por la mediación preventiva y por la mediación no formal para evitar su intensificación.

Tipo 5. Conflictividad monodual

Estos conflictos los hemos descritos brevemente con anterioridad. Generalmente, se manifiestan en el PDI y en el PAS pero pueden aparecer, también, en el alumnado. Probablemente no tiene una alta frecuencia, sin embargo,

son reiterativos y generan un desgaste en los sistemas tradicionales de gestión de conflictos y sus responsables. Como ya hemos señalado, en esta modalidad de conflictividad participan dos o más personas donde una de ellas es la protagonista y motivadora del antagonismo. Estas personas muestran una alta susceptibilidad y sensibilidad (Rosales y García-Villaluenga, 2019) por sentirse amenazadas por las actitudes y conductas de compañeros/as debido, en muchas ocasiones, a una recurrencia de episodios de confrontación en el contexto universitario. Estos estados de sensibilidad dinamizan la generación de nuevos conflictos, incluso con diferentes motivos y personas e independientemente de que cambien de contexto o de compañeros/as.

Hay que tener en cuenta también que, en algunos casos, estos conflictos toman una forma instrumental, que como hemos descrito anteriormente, se refiere a la magnificación artificial de las confrontaciones por motivaciones estratégicas o por intereses concretos.

Desde una Unidad de Convivencia y de Gestión Positiva de Conflictos se podrá detectar y realizar un adecuado análisis de estas situaciones para facilitar un tratamiento eficiente y de contención de los problemas de convivencia y del clima relacional en los diferentes contextos universitarios. Además de la posibilidad de realizar un seguimiento preventivo.

Tipo 6. Conflictos sin partes

Estos conflictos se refieren a comportamientos individuales puntuales, de cualquier miembro de la comunidad universitaria, que afectan, en diferente grado, a la institución y en ellos no aparecen necesariamente

dos partes o es difícil identificarlas de manera concreta. A modo ilustrativo, podemos poner como ejemplos los siguientes: cuando una persona hace un comentario público, absolutamente inadecuado o falso, que afecta a la Comunidad Universitaria, o en los casos en que una persona fruto de un momento de ofuscación u otro motivo, realiza una acción deliberada que produce la rotura o pérdida de un bien de la Universidad. Independientemente de las responsabilidades que pudieran corresponder por estos comportamientos puede habilitarse, en línea con el espíritu de la Ley, una vía de reparación y restauración, moral y material, además de educativa, donde una Unidad de Convivencia y de Gestión Positiva de Conflictos puede jugar un rol fundamental.

Tipo 7. Los conflictos estructurales

Este tipo de disputas está originado por problemas en el funcionamiento de algunas estructuras u órganos de la institución. De manera más precisa, podemos señalar, entre otros, el inadecuado uso de las relaciones jerárquicas y de gestión del liderazgo, normativas disfuncionales que generan conflictos reiterados en su aplicación, inadecuada organización de los flujos y sistemas de trabajo y de planificación en relación con los objetivos, etc.

En este apartado, hemos señalado la necesidad de formación en gestión de conflictos y de liderazgo. También son necesarias evaluaciones y análisis profesionales de conflictos para ayudar y apoyar a los responsables institucionales en su toma de decisiones.

Tipo 8. Conflictos entre órganos de la institución

Los diferentes órganos de la universidad no son ajenos a los conflictos y en ocasiones se producen desavenencias dentro de las instituciones (entre Departamentos, intradepartamentos o entre Centros y Facultades, etc.). Son conflictos que entran, muchas veces, en la descripción del tipo 2, pero que en ocasiones se presentan en forma multidual y multiparte.

Estos conflictos generalmente tienen una base objetiva de discrepancia., como los que derivan debido a diferentes interpretaciones de una normativa o por deficiencias en la misma al no contemplar algunas circunstancias que van surgiendo o son sobrevenidas en el funcionamiento de los órganos. El tratamiento de estos conflictos, una vez se vean superados los canales tradicionales de gestión, puede ser la mediación o el arbitraje.

Tipo 9. Los conflictos derivados de la cultura organizacional

Todas las organizaciones incluidas las universitarias están imbuidas de valores implícitos que se manifiestan en comportamientos, hábitos y usos. Estos valores implícitos son creencias y actitudes no explícitas que afectan a la cotidianidad de las organizaciones. La cultura de la gestión de conflictos está concebida desde la perspectiva de litigio y de ganar al oponente. La Ley de Convivencia Universitaria nos invita a cambiar este paradigma cultural hacia un enfoque más constructivo y justo de la gestión de la convivencia y la resolución de conflictos y esto requiere una apuesta decidida por parte de las universidades para implementar ese cambio *cultural* que va a trascender, con

seguridad, a la sociedad. Este trabajo está motivado por esta necesidad.

Por otro lado, los conflictos de este tipo emanan, también, de los cambios organizativos, de procedimientos o de funcionamiento conocido que se proponen en una institución, provocando resistencias y oposición aunque no necesariamente se convierten en conflictos de convivencia.

Tipo 10. Conflictos sociopolíticos

Los conflictos políticos o sociales alcanzan a la universidad y sectores de la comunidad universitaria pueden plantear estas divergencias o cuestiones en su propio ámbito. También podemos añadir, en esta tipología los conflictos, los que se derivan por la gestión universitaria en relación con determinadas decisiones que genera reivindicaciones en algún sector de la comunidad universitaria que se ve afectada. Esta modalidad de conflictos no son de convivencia pero pueden afectar, en algunos casos, a la propia convivencia. No obstante, este tipo de conflictos se gestionan desde la negociación con las representaciones (sindicales o del estudiantado), legalmente reconocidas, no siendo descartable la intervención mediadora a solicitud de las partes implicadas.

Tipo 11. Conflictos por las diferentes formas de acoso

Estas situaciones requieren una evaluación correcta y precisa y deben tener, en nuestra opinión, sus propios protocolos de tratamiento y gestión pues en algunos casos pueden ser catalogados como posibles delitos. Es presumible que estos protocolos sean recogidos en

las normativas de convivencia de cada universidad. No obstante, hemos planteado, en este manuscrito, que la mediación no es aplicable en los casos de acoso sexual o por razón de sexo. En el resto de las casuísticas de este tipo de conflictos, deberá valorarse cuidadosamente la idoneidad de utilizar procedimientos de mediación o de gestión positiva de conflictos.

Tipo 12. Conflictos con participación externa

Esta modalidad, es muy poco frecuente, describe las confrontaciones que ocurren en el contexto universitario donde una de las partes afectadas no pertenece a la comunidad universitaria. Puede ocurrir con personas trabajadoras de empresas o instituciones externas, visitantes puntuales o público que asiste a una actividad en el seno de la universidad. Estos conflictos pueden tener una diversidad amplia y atípica, por lo que requieren una adecuada evaluación y análisis para determinar la gestión más adecuada.

8 LA MEDIACIÓN Y EL ROL DE LA PERSONA MEDIADORA

La mediación juega un papel muy relevante en la Ley, aparece entre los medios alternativos de solución de conflictos de convivencia del Título I y se incorpora en distintos momentos de los procesos disciplinarios el Título II. Desde la CUEMYC queremos resaltar, coincidiendo con nuestra trayectoria, que la mediación requiere de procesos especializados y de profesionales adecuadamente formados para una implementación satisfactoria y consolidada.

La mediación, tal y como la entendemos hoy en día, surge hace más de cincuenta años y ha de englobarse en un campo más amplio de estudios que es la *Resolución Transformativa de Conflictos*. La mediación ha recibido aportaciones multidisciplinares desde la Psicología, la Educación, la Antropología, la Sociología, el Derecho, los Estudios por la Paz, de formación en valores y de derechos humanos, etc.

Sin embargo, derivadas de una concepción meramente “intuitiva”, pueden existir creencias poco rigurosas sobre qué es y cómo funciona la mediación. A veces, la mediación es considerada un “arte” que se manifiesta en el comportamiento de un tercero que despliega una actitud contemporizadora y de escucha ante los implicados en un conflicto y les posibilita opciones de solución a la disputa. Lo cierto es que la mediación va más allá de actuaciones que faciliten la aproximación de posiciones. Se trata de un procedimiento técnico especializado que requiere formación y experiencia, como así lo atestiguan los códigos internacionales y las normativas nacionales, autonómicas,

regionales y locales sobre mediación. En este sentido, en Europa, la Directiva (Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles) dispone en su Considerando 16 que “(...) los Estados miembros deben promover, por los medios que consideren adecuados, la formación de mediadores (...)”. Además, este mismo texto normativo, en su artículo 4.2, al referirse a la calidad de la mediación, establece que “Los Estados miembros fomentarán la formación inicial y continua de mediadores para garantizar que la mediación se lleve a cabo de forma eficaz, imparcial y competente en relación con las partes.”

Este modelo de mediación profesional y de calidad es tomado en la Ley española (Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles), al establecerse en su preámbulo “La figura del mediador es, de acuerdo con su conformación natural, la pieza esencial del modelo, puesto que es quien ayuda a encontrar una solución dialogada y voluntariamente querida por las partes. La actividad de mediación se despliega en múltiples ámbitos profesionales y sociales, requiriendo habilidades que en muchos casos dependen de la propia naturaleza del conflicto. El mediador ha de tener, pues, una formación general que le permita desempeñar esa tarea y sobre todo ofrecer garantía inequívoca a las partes por la responsabilidad civil en que pudiese incurrir.” Esta previsión se completa en su artículo 12 “Calidad y autorregulación de la mediación. El Ministerio de Justicia y las Administraciones públicas competentes, en colaboración con las instituciones de mediación, fomentarán y requerirán la adecuada formación inicial y continua de los mediadores, la elaboración de códigos de conducta voluntarios, así como la adhesión

de aquéllos y de las instituciones de mediación a tales códigos.” Finalmente, se encuentra su desarrollo en el Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre.

En definitiva, la mediación es un proceso estructurado que consiste en la interacción no competitiva de dos o más personas asistidas por un tercero que capacitado y entrenado en técnicas y estrategias específicas para esa tarea, acompaña y ayuda a las personas implicadas a visualizar, identificar y clarificar el conflicto y, a generar, de manera cooperativa, opciones para alcanzar una solución aceptable para ambas. Desde la confidencialidad del proceso, se favorece la comunicación eficaz entre los participantes intentando reducir la hostilidad, los costes emocionales y sociales, facilitando procesos empáticos para cambios de perspectivas y proteger las relaciones entre las personas y prevenir los posibles futuros conflictos. La persona mediadora, por tanto, no toma decisiones, ni juzga, ni dictamina, ni resuelve; no da la razón, ni la quita. Su rol profesional es promover que los implicados encuentren por sí mismos la solución a su controversia.

La persona mediadora requerirá, para realizar sus intervenciones, de habilidades comunicativas e interactivas, conocer y saber aplicar los distintos procedimientos metodológicos según las características del conflicto y la utilización de las técnicas y estrategias adecuadas. Una praxis incorrecta puede promover el enconamiento, cronificación o el reforzamiento de las posiciones conflictivas de las personas implicadas, e incluso resultar iatrogénica y provocar victimización en alguna o todas las personas participantes. Además, es necesario conocer los fundamentos de la *mediabilidad* y de la preservación del

proceso ante los posibles intentos de instrumentalización de la misma intervención mediadora.

Desde la CUEMYC se ha tomado con rigor el reto de la formación, la investigación y la transferencia del conocimiento en materia de convivencia, mediación y gestión colaborativa de conflictos en el ámbito las Universidades.

Se viene resaltando que la formación de las personas mediadoras debe apoyarse en la rigurosidad científica y en las funciones profesionales de su rol: autogestión, acogimiento, información, análisis, planificación, dinamización, confirmación, facilitación empática, clarificación, gestión emocional y ética (Rosales, 2022) y se ha elaborado, al respecto, una propuesta de competencias formativas Rosales y García Villaluenga, 2020). Una competencia formativa es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten realizar un desempeño profesional eficaz y la gestión adecuada de decisiones ante problemas y situaciones. Se han destacado tres grandes dimensiones de competencias:

- Las **competencias autoimplicativas** que integran las habilidades y actitudes psicológicas que facilitan un mejor conocimiento de sí mismo y de la regulación de las propias emociones, motivaciones y pensamientos y, con ello, orientar las propias actuaciones y su potencial de aprendizaje para una mejor disposición ante la realidad y sus dificultades.
- Las **competencias interpersonales** se refieren a las habilidades y actitudes que permiten una comunicación y una interacción eficiente y positiva

con mediadores y otros profesionales. Además de las necesarias habilidades para la gestión interpersonal de las emociones.

- Las **competencias ejecutivas** describen los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para realizar técnicamente los procesos de mediación y de gestión de conflictos. En este grupo de competencias, deberán desarrollarse conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el análisis del conflicto y los modelos, procedimientos y técnicas de la mediación con sus principios y buenas prácticas.

Estas dimensiones se subdividen en un total de ocho bloques de competencias que definen, además, los contenidos y resultados de aprendizaje respectivos. (<https://cuemyc.org/wp-content/uploads/2020/06/Las-competencias-para-la-formacio%CC%81n-de-la-persona-mediadora.pdf>).

Es evidente que además de las competencias necesarias aquí señaladas es necesario que las personas mediadoras conozcan la universidad, su estructura, funcionamiento y normativas propias.

Por otro lado, siguiendo los códigos internacionales de buenas prácticas y la propia Ley que nos ocupa, en su artículo 5, estos servicios deberían seguir, entre otros, los siguientes principios y garantías:

- **Integridad**

Las personas mediadoras deberán comprometerse a respetar y cumplir el código de buenas prácticas con los

principios y garantías aquí formuladas. Deberán actuar siempre de buena fe, rehusarán realizar la función de mediador/a cuando se observe afectado/a personalmente ante un conflicto de intereses, o por no sentirse suficientemente capacitado para el caso. Mantendrán un trato cordial y amable con los participantes. Asimismo, tomarán las decisiones pertinentes para desistir del proceso mediador cuando las condiciones de la *mediabilidad*, situaciones, eventos o actitudes así lo aconsejen.

- **Confidencialidad**

La información obtenida en el proceso de mediación no puede ser utilizada con ningún propósito que no sea la misma mediación. La información que tendrá carácter transmisible es la que se acuerde entre los participantes en el proceso de mediación. La Mediación respeta la privacidad de las partes.

Los implicados renuncian a que la persona mediadora sea testigo o perito en algún procedimiento que afecte al objeto de la mediación; también la persona mediadora debe renunciar a actuar como perito o testigo en los mismos casos.

El expediente de mediación sólo contendrá los datos de recepción e inicio del proceso, el acuerdo de resolución aceptado por los participantes o en su defecto la declaración de la persona mediadora de la inviabilidad del proceso.

- **Imparcialidad y equidad**

El profesional se mantendrá escrupulosamente imparcial tanto con respecto a las personas implicadas como en la construcción del acuerdo. No se inclinará hacia

alguna de las implicadas y mantendrá un comportamiento de equilibrio y equidad.

La persona mediadora conducirá el proceso mediador en una relación con quienes estén implicadas en igualdad de condiciones, promoviendo diferentes procesos de comprensión y clarificación del problema y búsqueda de solución y acuerdo.

- **Resolución Autónoma**

El poder lo ejercen las propias personas mediadas, siendo las responsables de la toma de decisiones. Por tanto, el protagonismo único y absoluto es de las personas mediadas. Quien media dirige el proceso y en ningún caso forzará a las personas mediadas para alcanzar un acuerdo.

- **Voluntariedad**

Las personas implicadas pueden acogerse a la mediación o desistir en cualquier momento del procedimiento. También la persona mediadora puede iniciar o desistir del proceso, si así lo considera, por no darse las condiciones de *mediabilidad* necesarias.

- **Transparencia y claridad**

Las personas mediadas deberán contar con la información precisa sobre las características del proceso, sus principios y garantías, sus objetivos, su funcionamiento y la posibilidad, según el caso, de realizar sesiones conjuntas o individuales. Además, se les informará que los acuerdos firmados son de necesario cumplimiento y que estos acuerdos pueden tener, si así se establece, un

seguimiento temporal por parte de la persona mediadora. Se les hará saber que podrán desistir del proceso en cualquier momento y que la mediación debe desarrollarse en un tiempo razonable para la resolución del proceso.

Los acuerdos se redactarán con un lenguaje claro y asequible para los implicados. Quien realiza la mediación deberá asegurarse de la comprensión de los acuerdos por parte de las personas mediadas. Se le deberá, también, informar sobre el alcance de la publicidad del propio acuerdo.

- **El carácter personalísimo e intransferible**

El proceso mediador tiene, necesariamente, un carácter *personalísimo* y las sesiones se realizan con las personas implicadas. No obstante, quienes participan en la mediación podrán asesorarse cuando lo estimen conveniente antes de la firma de un acuerdo.

- **Proceso constructivo y cooperativo**

El proceso de mediación se desarrolla presuponiendo que las personas implicadas tienen la disposición de cooperar para llegar a una resolución del conflicto desde la premisa del respeto mutuo y la buena fe y la expresa prohibición de cualquier tipo de represalias o comportamientos de hostilidad.

Además, el proceso mediador promueve otros objetivos implícitos que alcanzan un mayor o menor desarrollo dependiendo de las características del conflicto y de las personas implicadas en el mismo, así como del profesional que intervenga. Lo deseable es favorecer aprendizajes y

actitudes orientadas a la solución cooperativa de conflictos y a mejorar las relaciones humanas promoviendo, en la mayor medida posible, la reparación y restauración de las relaciones entre los participantes, así como su bienestar psicoemocional.

- **Proceso equilibrado**

Una de las funciones de la persona mediadora es gestionar correctamente las eventuales asimetrías de poder entre las personas implicadas en un conflicto. Cuando existen, la mediación solo es viable si la persona mediadora pueda garantizar ese equilibrio a lo largo de todo el proceso.

- **Calidad del proceso**

La persona mediadora, como ya se ha indicado, deberá contar con la formación necesaria para el buen desempeño técnico del procedimiento, encuadrando sus actuaciones de manera ética con la finalidad preferente de la prevención y la intervención mínima necesaria. El proceso mediador se desarrolla de forma flexible teniendo en cuenta la relación de los implicados, sus necesidades y objetivos en el presente y en el futuro, para lograr acuerdos que se puedan cumplir con mayor estabilidad y solidez.

En este punto, es necesario indicar que existen diversos procedimientos de gestión constructiva de conflictos. Podemos destacar, entre otros y de manera muy sucinta, los siguientes: la conciliación, el arbitraje, procesos de construcción de consensos, la negociación asistida o facilitadora, así como metodologías de intervención colaborativa en grupos, procesos de facilitación...

El protocolo del proceso de mediación tiene un desarrollo temporal y sistemático. Las etapas, *grosso modo*, podrán ser las siguientes, conforme recoge la propia Ley 5/2012, antes referida, que contempla la estructura básica del proceso, en los artículos 16 al 24.

- **Etapa de Recepción y Contacto**

Quando la persona mediadora sea requerida para su intervención, se pondrá en contacto con las personas implicadas explorando su disponibilidad y expectativas para la mediación. En esta etapa, se les aportará toda la información necesaria según se determina en las garantías y principios de buenas prácticas antes descritos.

- **Etapa de presentación**

En esta fase, se realizan las oportunas presentaciones. Se vuelve a informar a quienes participan de las características de la mediación, del rol de la persona mediadora y de los principios y garantías del proceso, destacando la obligación de confidencialidad para todas las personas implicadas (mediadora y mediadas). Se establecen algunas normas básicas de funcionamiento en las reuniones (no interrumpirse, respetarse y mostrar buena actitud, honestidad). Se explican los objetivos y la forma en que se lleva a cabo el proceso. Se acuerda un calendario y espacios de trabajo. Las personas mediadas firman el consentimiento informado.

- **Etapa de Análisis**

Las personas concernidas explican su versión del problema. La persona mediadora realiza el análisis

del conflicto. Se exploran, ente otros, los contenidos y el proceso del problema así como los intereses y las posiciones de quienes participan. Se busca alcanzar una versión consensuada del conflicto. Se elabora una agenda de temas que se han de tratar. También se explora la existencia de motivaciones subyacentes no manifestadas.

- **Etapa de Construcción**

Se tratan los temas y se estudian creativamente diferentes soluciones. Cada persona mediada presenta sus opciones y se estudian las diferentes propuestas. Se desarrolla una búsqueda cooperativa de salidas acordadas y satisfactorias.

- **Etapa de acuerdo y conclusión**

Se define un acuerdo que ha de ser equilibrado, satisfactorio, claro, sencillo, realista, concreto y evaluable. La persona mediadora es quien elabora el documento del acuerdo, reflejando de manera estricta los acuerdos pactados. Por último, la persona mediadora se despide de los participantes informándoles de la finalización del mismo. Si el proceso concluye sin acuerdo, la persona mediadora realiza un informe escrito indicando la inviabilidad del procedimiento, sin entrar en las causas.

- **Etapa de Seguimiento**

Se podrá acordar un proceso de seguimiento del acuerdo y valorar el grado de satisfacción de los participantes con respecto al cumplimiento y mantenimiento de los acuerdos y, en su caso, ofrecer de nuevo los servicios de la persona mediadora para retomar el proceso.

- **Etapa de Recepción y Contacto**

Cuando la persona mediadora sea requerida para su intervención, se pondrá en contacto con las partes implicadas explorando su disponibilidad y expectativas para la mediación. En esta etapa, se aportará toda la información necesaria a las partes intervinientes según se determina en las garantías y principios de buenas prácticas antes descritos.

- **Etapa de presentación**

En esta fase, se realizan las oportunas presentaciones. Se vuelve a informar a los/las participantes de las características de la mediación, del rol de la persona mediadora y de los principios y garantías del proceso. Se establecen algunas normas básicas de funcionamiento en las reuniones (no interrumpirse, respetarse y mostrar buena actitud, honestidad). Se explicarán los objetivos y la forma en que se llevará a cabo el proceso. Se acuerda un calendario y espacios de trabajo. Las partes firman el consentimiento informado.

- **Etapa de Análisis**

Las personas concernidas explican su versión del problema. La persona mediadora realiza el análisis del conflicto. Se exploran, entre otros, los contenidos y el proceso del problema así como los intereses y las posiciones de quienes participan. Se buscará alcanzar una versión consensuada del conflicto. Se elabora una agenda de temas a tratar. También se explorará la existencia de motivaciones subyacentes no manifestadas.

- **Etapa de Construcción**

Se tratan los temas y se exploran creativamente diferentes soluciones. Se desarrolla una búsqueda cooperativa de salidas acordadas y satisfactorias. Cada parte presenta sus opciones y se estudian las diferentes propuestas.

- **Etapa de acuerdo y conclusión**

Se definirá un acuerdo que habrá de ser equilibrado, satisfactorio, claro, sencillo, realista, concreto y evaluable. La persona mediadora elaborará el documento del acuerdo. La persona mediadora se despedirá de los participantes informándoles de la finalización del mismo. Si el proceso concluye sin acuerdo, la persona mediadora realizará un informe escrito indicando la inviabilidad del procedimiento.

- **Etapa de Seguimiento**

Se podrá acordar un proceso de seguimiento del acuerdo y valorar el grado de satisfacción de los participantes con respecto al cumplimiento y mantenimiento de los acuerdos y, en su caso, ofrecer de nuevo los servicios del mediador/a para retomar el proceso.

9 PROPUESTAS PARA UN MODELO INTEGRADO DE CONVIVENCIA Y GESTIÓN POSITIVA DE CONFLICTOS EN LA UNIVERSIDAD

En estas líneas se presentan algunas propuestas y recomendaciones para la implementación y desarrollo de la convivencia y de los métodos constructivos de resolución de conflictos y de la mediación en las universidades.

- 1) La complejidad de la estructura y funcionamiento de los conflictos, su amplia diversidad en la Universidad y la necesidad de darle repuestas y tratamientos especializados y técnicos, nos invita a considerar necesaria la creación de unidades de convivencia, mediación y gestión de conflictos que tengan carácter autónomo y especializado: se propone la denominación de Unidades de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos, con independencia organizativa de cualquier órgano universitario (tales como vicerrectorados, Inspección, Defensoría universitaria, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, Unidades de Igualdad, etc.) aunque con los adecuados mecanismos de coordinación para generar las pertinentes sinergias y derivaciones eficaces.

Estos canales de comunicación, tan necesarios como deseables, han de permitir que los conflictos puedan tener un tratamiento integral y coherente, en una organización como es la Universitaria, que ha de fomentar el diálogo constante entre

sus distintos órganos y sectores para atender al bien común, siendo la mediación, pero también otros procedimientos de resolución de conflictos positivos, un modo de hacer justicia, también en la Universidad, y de garantizar, igualmente, los derechos de todos sus miembros.

La convivencia universitaria implica a todos sus miembros e instancias y requiere de la colaboración de los diferentes órganos que intervienen en la prevención, gestión y solución de conflictos. Por lo que se hace necesario arbitrar sistemas de coordinación para el abordaje y tratamiento especializado, rápido, eficiente y capaz de recoger el mayor número de las diferentes situaciones (denunciadas o no) donde la convivencia está afectada, con el objetivo orientado al fortalecimiento de la convivencia positiva para promover una organización saludable.

2) Estas Unidades de servicio deberían tener atribuciones (algunas de ellas desarrolladas en colaboración con otros órganos de la Universidad y otras de modo preferente o exclusivo) en:

- **Sensibilización y actividades educativas y formativas** para la promoción de los valores de la Convivencia y la Cultura de la Paz, de la mediación y la gestión cooperativa de los conflictos como expresión de una cultura universitaria pacífica y tolerante.
- **Evaluación de conflictos:** la realización de diagnóstico sobre la incidencia y percepción de conflictos en la Universidad y promover

estudios e investigaciones, en general, sobre resolución de conflictos.

- **Prevención de conflictos:** la coordinación y gestión de actuaciones de sensibilización y prevención, sobre todo, en ámbitos de especial incidencia de conflictos. Puede resultar muy útil realizar un diagnóstico de riesgos de incumplimiento de las normas de convivencia y abordar la manifestación incipiente de conflictos en su fase más temprana, mediando antes de que ese conflicto escale.
- **Análisis de conflictos:** la realización de actuaciones encaminadas a la valoración y análisis de conflictos para ofrecer asesoramiento técnico o hacer recomendaciones sobre medidas sustitutivas de carácter educativo.
- **Servicios de Gestión positiva y transformativa de conflictos:** mediación, conciliación, facilitación de consensos y de negociación, etc., con intervenciones tanto en conflictos interpersonales, como grupales. Estas intervenciones deberán hacerse con la finalidad principal de la promoción y la educación para la convivencia activa y la corresponsabilidad y enmarcados en los principios de la mediación, ya señalados. Los servicios de mediación podrán tener las siguientes modalidades:
 - **Intervención mediadora preventiva**

No todos los conflictos llegan a la vía disciplinaria, esto no impide que se realice una

intervención para resolverlos positivamente. Es más, lo deseable es que nunca escalen hasta llegar a ese punto. Esto sucede en aquellas situaciones en que se manifiestan quejas, desavenencias o controversias con diferentes intensidades, o en aquellos casos en que las personas que lleven a cabo comportamientos inadecuados y que requerirán un tratamiento específico.

- **Intervención mediadora formal**

En los supuestos de intervenciones en procedimientos disciplinarios, o susceptibles de serlos, habida cuenta de que el artículo 5 de la Ley de Convivencia Universitaria habilita el recurso a medios alternativos de solución de los conflictos de la convivencia basados en la mediación, para ser aplicados antes y durante el procedimiento disciplinario.

- **Intervención mediadora no formal**

En los casos de personas implicadas en un conflicto que no desean un proceso formal de mediación aunque si están dispuestos a hablar. En estos procesos se establecen acuerdos verbales y se mejora la comprensión y la disposición de los participantes sobre el tema o las personas en conflicto. El proceso mediador puede conseguir el encausamiento de los conflictos, aun no formalizando la firma de un acuerdo. En estos casos, se percibe el servicio de mediación como un espacio seguro y receptivo de comunicación

y que favorece las oportunidades para entenderse, y llevar a cabo cambios en los comportamientos de la persona que mejoran la convivencia.

- **Asesoramiento preventivo-orientador** en la detección y propuesta de mejora de potenciales estructurales de conflictos. Asesoramiento a responsables de unidades organizativas para la gestión positiva de conflictos. En este apartado, también, se debería habilitar la posibilidad de realizar comunicaciones confidenciales para solicitar asesoramiento sobre situaciones de posible conflicto.
- **Acciones de apoyo institucional:** el apoyo y coordinación con la Defensoría de la Comunidad Universitaria, con el Servicio de la Inspección Universitaria, Recursos Humanos, Unidad de Igualdad, Prevención de Riesgos Laborales y con otros servicios y órganos colegiados y personales de la universidad en la gestión de las actuaciones vinculadas con los procesos de mediación, asesoramiento en conflictos, conciliación, mejora de la convivencia en espacios concretos. Igualmente, se debe contemplar el establecimiento de líneas conjuntas de actuaciones específicas con diferentes órganos y servicios universitarios, en especial con los ya mencionados en este apartado.

3) **Los protocolos de funcionamiento y derivación dependerán, en gran parte, de las características de cada Universidad.** La posible creación en las Universidades de Unidades de Convivencia y

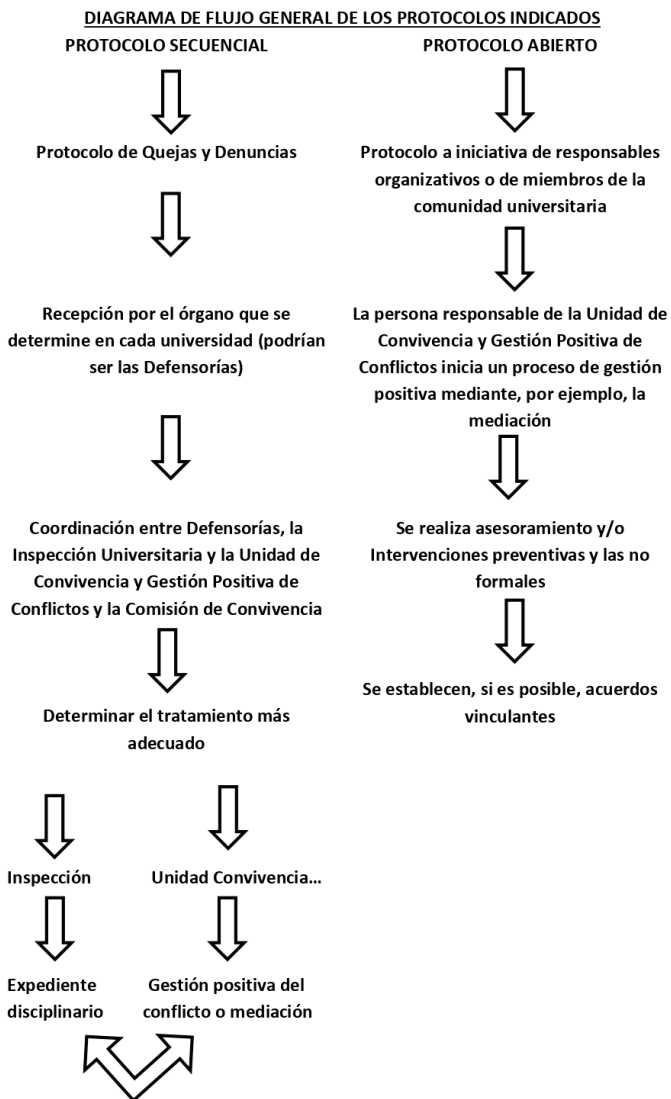
resolución positiva de conflictos (cualquiera que sea su denominación), para atender los conflictos surgidos dentro de la Comunidad Universitaria de un modo colaborativo, plantea otros interrogantes en cuanto a los protocolos de organización en la solicitud de dichos servicios. En este sentido, proponemos dos líneas de protocolos.

a) Protocolo Secuencial

Por un lado, para los asuntos relacionados con procesos formales de denuncia, se hace necesario establecer un protocolo secuencial para la recepción de éstas. Cabe la posibilidad que esta tarea la desempeñe la Defensoría para la posterior derivación y tratamiento por parte de los Servicios de Inspección y la Unidad de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos. Este sistema *multiportas* de derivación y tratamiento de los conflictos debe ser al tiempo permeable y con una comunicación fluida. En este sistema se propone que la solicitud de gestión de conflictos, de quejas y denuncias, lleve un “circuito” establecido y ordenado, pero a la vez flexible. Se trata de que un asunto relativo a un conflicto siga inicialmente un proceso de evaluación y sea asignado al Servicio o Unidad más adecuada, realizándose, además, un seguimiento del proceso de gestión y resolución. Aunque este sistema no pertenece a la cultura organizativa de las universidades, tiene la ventaja de la optimización de recursos y de darle una respuesta adecuada y técnica a cada caso.

b) Protocolo abierto

Consideramos necesario habilitar un protocolo abierto, flexible y preventivo. Los usuarios de la comunidad universitaria deben tener la oportunidad de solicitar de forma directa la intervención del Servicio Universitario de Convivencia y Gestión positiva de Conflictos. Este sistema presenta la ventaja de la libertad de los miembros de la comunidad universitaria para requerir el servicio que puede ser de manera confidencial para informarse, asesorarse o pedir, por ejemplo, un proceso de mediación sin necesidad de formular una denuncia. Permite además que responsables de unidades organizativas puedan demandar los servicios de esta Unidad, sobre todo para conflictos interpersonales, sin necesidad de formalizar una denuncia o una queja que en muchas ocasiones enconan el conflicto. Este tratamiento de los problemas de convivencia facilita intervenciones directas, rápidas, a conflictos de diferente entidad y preventivas cuando, sobre todo se encuentran al inicio de su desarrollo. Son estos protocolos los que marcarán la diferencia en la implantación real y autentica de los valores de la Convivencia positiva y, por ende, de la mediación (obsérvese los tipos de intervenciones más arriba reseñadas; en este caso, las intervenciones preventivas y las no formales).



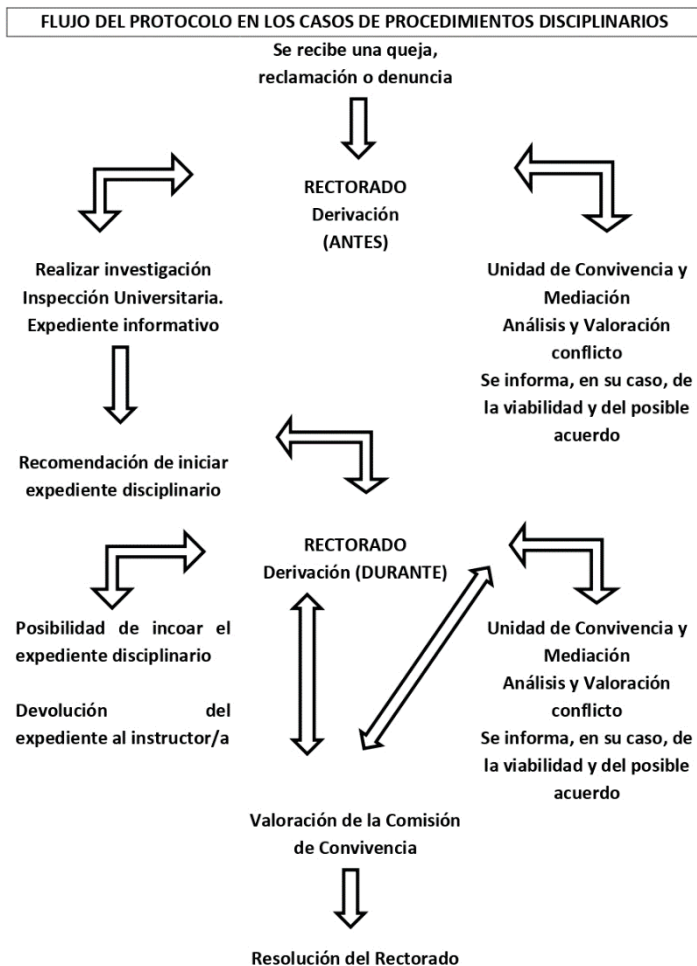
4) **Estas unidades deberían estar bien dotadas con personal competente en la materia, recursos humanos y económicos así como de espacios adecuados a las funciones que ha de desempeñar.** Además, la Universidad está obligada a reconocer a sus miembros el trabajo desarrollado en la Comisión de Convivencia (tales como reconocimiento de ECTS, reducción de carga docente, complemento económico, etc.)

5) **Actuaciones en temas disciplinarios.**

Podemos señalar que hay dos momentos diferentes en el marco de un procedimiento disciplinario:

- **Primer momento.** Cuando se inicia o a lo largo de la realización de un expediente informativo. En esta fase el Rectorado podrá indicar el comienzo de un proceso de mediación formal.
- **Segundo momento.** Cuando se va a iniciar un procedimiento disciplinario. En estos casos, el Rectorado informará a la Comisión de Convivencia que valorará de manera argumentada la pertinencia de desarrollar un proceso formal de mediación. Es conveniente que exista un criterio técnico que debería ser aportado por la persona mediadora o, en su caso, por las unidades de convivencia y mediación. Finalmente, el Rectorado establecerá la resolución para iniciar o no un procedimiento de mediación u otro que se considere más adecuado para el caso concreto.

En el siguiente diagrama de flujo se describe el posible protocolo a seguir en los casos de procedimientos disciplinarios.



Una vez que el Rectorado recibe una queja, reclamación o denuncia que pudiera ser objeto de un procedimiento disciplinario, este podrá derivar o bien a un expediente informativo a realizar por la Inspección Universitaria o bien indicar la intervención de la Unidad de Convivencia y Mediación para valorar la posibilidad de mediación o cualquier otro medio de resolución positiva de conflictos y en su caso, iniciar la intervención que proceda informando al Rectorado del resultado de la misma. En caso de optar por la primera vía, la Inspección realizará el expediente informativo correspondiente con las recomendaciones pertinentes de iniciar un expediente disciplinario y el nombramiento de la persona Instructora. En ese momento el Rectorado informará del caso, a modo de consulta, a la Comisión de Convivencia que podrá valorar la posibilidad de iniciar un procedimiento de mediación o cualquier otro medio de resolución positiva de conflictos ajustada al caso, pudiendo ser oída la valoración de la Unidad de Convivencia y Resolución Positiva de Conflictos. Finalmente, el Rectorado emitirá la decisión al respecto.

- 6) Independientemente del modelo que cada universidad desarrolle para la implementación de la mediación, **es absolutamente necesaria la capacitación en competencias formativas para el ejercicio profesional de la mediación intrauniversitaria y organizacional**, para lo que indefectiblemente las personas mediadoras deben tener acreditadas la adquisición de las competencias mencionadas a través de una formación de postgrado pertinente. Asimismo,

realizarán formación continua a través de talleres específicos y tendrán supervisión por unidades que lleven más tiempo en funcionamiento. En todo este proceso formativo las Universidades que lo soliciten podrán ser apoyadas por la CUEMYC en su diseño e implementación

- 7) Las personas responsables de las Unidades de Convivencia y Mediación/Gestión Positiva de Conflictos deben tener una formación que, por coherencia, tendrá que estar en consonancia con la formación por competencias que se solicita a los profesionales de la convivencia y la mediación, salvo en los casos que tenga experiencia contrastada en convivencia y mediación o sea persona reconocida como formadora de referencia en su universidad en estas temáticas.
- 8) **Los métodos con los que las Universidades abordan los conflictos internos revelan no solo la salud del modelo de intervención, sino el de la propia organización y ponen en evidencia su compromiso real con los valores que pretenden transmitir, como democracia, tolerancia, igualdad, responsabilidad, diálogo y eficacia.**

Las Universidades han de ser modelos de justicia, inclusión y convivencia, y, para lograr esto, resulta imprescindible un cambio “cultural” en la comunidad universitaria. Asumir que la coexistencia no es suficiente, y comprometerse con actitudes y comportamientos positivos ante la presencia de intereses encontrados, controversias y conflictos en la universidad, requiere implementar campañas de sensibilización y programas de formación

específica en convivencia y mediación para todos los miembros que la componen (en el caso del alumnado desde los primeros cursos), así como ofrecer programas específicos para las personas que ocupen responsabilidades organizativas (Decanatos, Direcciones de Departamento, Jefaturas de Servicio, etc.), incluidas aquellas que conformen la Comisión de Convivencia. En este sentido, los miembros de dicha Comisión de Convivencia podrán adquirir criterios que les permitan deliberar sobre las decisiones que fueran pertinentes, como órgano consultivo de la Unidad de Convivencia y Resolución Positiva de Conflictos (p.e., propuestas de campañas, estudios o investigaciones a desarrollar en la universidad, reconocimientos, premios) y de la Inspección Universitaria.

- 9) **Es necesario que se ofrezca al alumnado una formación básica permanente sobre esta materia para favorecer la constitución de una red de promoción de la cultura de la paz y de la resolución positiva de conflictos, en general, y de la mediación en particular.** A la vez, debe reforzar el compromiso del alumnado a través de diferentes acciones, tal como reconocimientos a los mejores trabajos fin de grado, trabajos fin de máster o tesis doctorales relacionados con la convivencia, la mediación, la paz y la protección de los derechos humanos.
- 10) **Es importante incentivar en las universidades los estudios e investigaciones sobre convivencia, resolución de conflictos, paz y derechos humanos.**

- 11) Sería deseable la elaboración de una base de datos de personas mediadoras intrauniversitarias aquellos casos, puntuales, en que se requiera una mediación externa, con un breve estatuto que recoja derechos y obligaciones derivados de la intervención. Desde la CUEMYC podría apoyarse en el diseño de dicho servicio.

10 CONCLUSIONES

Podemos señalar algunas consideraciones relevantes derivadas de este documento:

- 1) Consideramos que las universidades han de ser modelos de justicia, inclusión y convivencia, y, para lograr esto, resulta imprescindible un cambio “cultural” y organizacional en la comunidad universitaria en actitudes, valores y comportamientos que se orienten a la convivencia positiva.
- 2) Creemos que para el desarrollo de la Ley en los principios y valores que inspira es necesaria la creación de **Unidades de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos** que deberá tener competencias y funciones amplias para dar respuesta a las previsiones normativas. Es necesario que estas unidades sean autónomas pero coordinadas, no dependientes pero en contacto directo con las Defensorías, las Unidades de Igualdad, Vicerrectorados, de la Comisión de Convivencia y de las Inspecciones Universitarias. De esta manera las Unidades de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos serían unidades al servicio del resto para la gestión positiva de conflictos y prestarían servicios de formación, diagnóstico, asesoría o informes y asumirían las derivaciones de mediación o resolución alternativa de conflictos.

Estas Unidades de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos **no se deben confundir, en ningún caso, con las Comisiones de Convivencia** que prevé la Ley de Convivencia Universitaria. Estas Comisiones tiene un composición representacional de los sectores de la Universidad y sus funciones están muy relacionadas con la valoración de los casos disciplinarios. Las Unidades de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos se diseñan como órgano profesional de gestión de la convivencia y de conflictos especializado en prestar servicios de mediación y de gestión alternativa de conflictos y controversias, a la institución universitaria y a las personas que la forman.

- 3) Las Universidades contarán con personas mediadoras, concedoras de la Universidad y capacitadas por competencias en los postgrados que sobre estas materias ofrezcan las Universidades para llevar a cabo las mediaciones intrauniversitarias profesionalizadas. Asimismo, Las Universidades llevarán a cabo distintas acciones educativas dirigidas a la comunidad universitaria de diferente intensidad y alcance, unas de sensibilización y otras de formación básica en técnicas de *gestión colaborativa de conflictos*.

Recalamos la necesidad de llevar a cabo *acciones de sensibilización* para dar a conocer la mediación y los medios de resolución de conflictos y sus beneficios a toda la comunidad y las dirigidas a los distintos miembros y responsables de la comunidad mediante *acciones formativas de 25 a 40 horas*, para que adquieran conocimientos y herramientas

para gestionar sus propios conflictos y los de las personas que dependan de sus responsabilidades o los que se manifiesten entre compañeros, haciendo de la inmediatez y el protagonismo de los actores la clave de la intervención eficaz. Estas acciones formativas pueden diseñarse permeando la pirámide desde Direcciones de Departamento, Decanatos, Gerencias, Direcciones de bibliotecas y estudiantado, de forma que los conocimientos que les proporciona esas acciones formativas les permitan derivar con criterio los casos que requieran un tratamiento más profesionalizado al servicio o unidad de convivencia y mediación que se haya creado en su universidad.

- 4) Hay que prestar especial atención a los riesgos, ya señalados, que una inadecuada implantación de la Ley traería consigo.
- 5) Consideramos que sería muy eficiente, para la implantación de la Ley, trabajar con los dos tipos de protocolos, antes descritos, –secuencial y abierto–.
- 6) Sería deseable que las Universidades aunaran criterios y procedimientos en este reto de la construcción de los nuevos parámetros y procedimientos en la gestión de la convivencia.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bodtker, A. M; y Jameson, J. K. (2001). Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 259-275
- Cortina, A. (2006). La hora de la sociedad Civil. *Revista de Occidente*, 296, 79-89.
- Delors, J. (1996). La educación o la utopía necesaria. Unesco.
- Fariña, F. (2020). Convivencia y gestión positiva de los conflictos en la universidad y la Agenda 2030. En M. J. Vázquez, y Selaya, A. (Eds.), *Libro de Resúmenes XII Congreso Internacional de Psicología Jurídica y Forense* (pp. 15-16). Madrid: Sociedad Española de Psicología Jurídica y Forense. ISBN: 978-84-121509-3-3.
- García Villaluenga, L. (2009) "Mediation in university communities: the experience of the Universidad Complutense de Madrid". *Revista CONFLICTOLOGY*, NÚM 1, ABRIL 2009. ISSN 2013-8857. Ed. Universitat Oberta de Catalunya. 2009. Págs: 75- 81 <http://hdl.handle.net/10609/3030>
- García Villaluenga, L. y Rogel Vide, C. (2012). *Comentarios a la Ley de mediación civil y mercantil*. Madrid: Editorial Reus.
- García Villaluenga, L. y Vázquez de Castro, E. (2022) Mediación en las universidades: una gran apuesta por la convivencia. *Anuario de Mediación y Solución de Conflictos*, 9,21-30.
- Giménez, C. (2019). *Teoría y práctica de la mediación intercultural. Diversidad, conflicto y comunidad*. Madrid: Editorial Reus.
- Kuhn, T. y Poole, M. (2000). Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making?: Evidence From a Longitudinal Field Study *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Moore, C. W (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Rosales, M., y García Villaluenga, L. (2019). *La mediación intrauniversitaria: reflexiones y propuestas*. En I. Lujan (Ed.),

Conflictos y mediación en contextos plurales de convivencia (pp. 175-200). Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Rosales, M., y García Villaluenga, L. (Coords.) (2020). *Las competencias para la formación de la persona mediadora*. Santiago de Compostela: Editorial Andavira.

Rosales, M. y García Villaluenga L. (2022, en prensa). Las tipologías de conflictos en la universidad y su tratamiento. Anuario de mediación y solución de conflictos. Madrid: Editorial Reus.

Rosales, M., (2022). *Recursos y herramientas de la mediación.*, En E. Vázquez y L. García Villaluenga (Dirs.). *Habilidades y procedimientos de la Mediación* (pp- 35-138). Cizur Menor: Thomson Reuters Aranzadi.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009).El engagement en el trabajo. Madrid: Alianza Editorial.

Vázquez, E., y García Villaluenga, L. (Dirs.) (2022). *Habilidades y procedimientos de la Mediación. De la teoría a la práctica de los MASC*. Cizur Menor: Thomson Reuters Aranzadi.

ANEXO

Participantes (por orden alfabético) en el Fórum para la implementación de la mediación y el desarrollo de la convivencia en las universidades (**Universidad de La Laguna, 29 y 30 de junio de 2022**)

Dra. María Elvira Afonso Rodríguez. Profesora Titular de Derecho Civil de la Universidad de La Laguna. Secretaria General de la Universidad de La Laguna. Secretaria del Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia (CIPAMECO) de la Universidad de La Laguna.

Dra. Laura Aguilera Ávila. Profesora del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria. Miembro del Consejo de Dirección de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos de la Universidad de La Laguna.

Dra. Miriam Álvarez Lorenzo. Profesora del Master de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria. Miembro de la Junta de Dirección del Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia (CIPAMECO) de la Universidad de La Laguna.

Dra. Imma Armadans Tremolosa. Profesora y Directora del Máster de Mediación de Conflictos de la Universidad de Barcelona. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Francisco Baena Villodres. Defensor Universitario de la Universidad de Jaén. Coordinador de la Red de Defensorías Universitarias de Andalucía (REDUAN).

Doña Laura Burriel Subias. Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de La Laguna.

Dr. Julio Cabrera Dircio. Jefe del Departamento de Mediación de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. María Aránzazu Calzadilla Medina. Profesora Titular de Derecho Civil de la Universidad de La Laguna. Subdirectora del Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia (CIPAMECO) de la Universidad de La Laguna. Decana de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Laguna.

Dra. Matilde C. Díaz Hernández. Profesora de Psicología Social. Subdirectora de la Unidad de Igualdad de Género de la Universidad de La Laguna

Dr. Juan Manuel Dieste Cobo. Profesor de Ciencias Políticas y de la Administración de la Universidad de La Laguna.

Dra. Francisca Fariña Rivera. Catedrática en Psicología Básica y Psicología Jurídica del Menor de la Universidad de Vigo. Directora de la Unidad de Convivencia y Gestión Positiva de Conflictos de la Universidad de Vigo. Miembro del Consejo de Dirección de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Doña Cathaysa Fernández Izquierdo. Alumna de Doctorado. Miembro del Consejo de Dirección de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos de la Universidad de La Laguna.

Dra. Leticia García Villaluenga. Profesora Titular de la UCM. Presidenta de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Inmaculada González Cabrera. Profesora Titular de Derecho Mercantil. Secretaria General de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Dra. Nuria González Martín. Instituto de Investigaciones Jurídicas-Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Raquel Guillén Catalán. Profesora Titular de Derecho civil de la Universidad de Valencia. Directora del Máster en mediación, arbitraje y gestión de conflictos en Derecho Privado. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Belén Hernández Garde. Profesora Titular de Derecho Financiero y Tributario de la Universidad de La Laguna. Vicesecretaria General de la ULL.

Dra. Claudia Hernández López. Profesora Contratada Doctora de Derecho Administrativo de la Universidad de La Laguna. Vice-decana de Calidad de la Facultad de Derecho.

Dr. Marcos Loredo Colunga. Profesor Titular de Derecho Procesal de la Universidad de Oviedo. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Ana María Martín Rodríguez. Catedrática de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional. Miembro de la Comisión Académica del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria.

Dr. Juan Martínez Torvisco. Profesor Titular del Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional de la Universidad de La Laguna. Profesor del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria.

Dra. Mayte Méndez Valdivia. Profesora de Psicología Social de la Universidad de Oviedo. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Doña Ainara Montesdeoca Fuentes. Alumna del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria de la Universidad de La Laguna.

Dra. Arancha Moretón Toquero. Profesora Titular de Derecho Constitucional de la Universidad de Valladolid. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Rafael V. Orden Jiménez. Defensor Universitario de la Universidad Complutense de Madrid.

Dr. Juan Ramón de Páramo Argüelles Catedrático de Filosofía del Derecho de la Universidad de Castilla-La Mancha. Director del Instituto de Resolución de Conflictos (UCLM). Miembro del Con-

sejo de Dirección de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Juan Luis Pulido Begines. Catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Cádiz. Coordinador del Máster en Mediación de la Universidad de Cádiz.

D. José Manuel Ramos Arbelo. Personal de administración y servicios. Miembro del Consejo de Dirección de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos de la Universidad de La Laguna.

Dr. Juan Antonio Rodríguez Hernández. Profesor Titular de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de La Laguna y profesor del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria. Miembro de la Junta de Dirección del Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna (CIPAMECO).

Dña. Antonia M. Rodríguez Rodríguez. Jefa del Servicio de Inspección de la Universidad de La Laguna.

Dra. Guacimara Rodríguez Suárez. Profesora y miembro de la Comisión Académica del Máster de Intervención y Mediación Familiar, Social y Comunitaria.

Dr. Manuel Rosales Álamo. Director de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos de la ULL. Director del Centro Internacional Interuniversitario de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna (CIPAMECO).

D. Misael Ruiz Santos. Becario de Centro Interuniversitario Internacional de Estudios de la Paz, la Mediación y la Convivencia (CIPAMECO) de la Universidad de La Laguna.

Dra. Carmen Sánchez Hernández. Catedrática de Derecho Civil. Coordinadora del Máster en Mediación de la Universidad de Málaga. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. María Dolores Seijo Martínez. Profesora del área de psicología organizacional y Jurídico-forense de la Universidad de Santiago de Compostela. Miembro de la Conferencia Universita-

ria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dra. Ana María Silva. Profesora y directora del Máster de Mediación de la Universidad do Minho. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dña. Ana D. Tejera Expósito. Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de La Laguna.

Dra. Gema Vallejo Pérez. Profesora de Derecho Romano de la Universidad de León. Miembro de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Eduardo Vázquez de Castro. Catedrático de Derecho Civil en la Universidad de Cantabria. Vicepresidente de la Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).

Dr. Didac Villagrasa Roca. Técnico del Servicio de Mediación de la Universidad de Barcelona.

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA Y LA MEDIACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES

MANUEL ROSALES ÁLAMO, LETICIA GARCÍA VILLALUENGA
Y FRANCISCA FARIÑA RIVERA
(Coords.)

SEPARATA: RESUMEN EJECUTIVO

**Esta separata es únicamente un extracto
del documento original donde las cuestiones tratadas
se desarrollan con mayor amplitud.**

 Centro Internacional Interuniversitario
de Estudios de la Paz, de la Mediación
y la Convivencia (CIPAMECO)
Universidad de La Laguna

 CUEMYC
CONFERENCIA UNIVERSITARIA INTERNACIONAL PARA
EL ESTUDIO DE LA MEDIACIÓN Y EL CONFLICTO

Cátedra UNESCO:
*Educación transformadora:
ciencia, comunicación y sociedad*

UniversidadeVigo


unesco
Cátedra

1 PREÁMBULO

1.1 ¿Qué es la CUEMYC?

El día 8 de junio de 2012 se crea, en una reunión organizada en la Universidad Complutense de Madrid, la *Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto* (en adelante, la CUEMYC). Esta asociación universitaria de carácter educativo, científico, de fomento de la investigación y de transferencia de conocimientos a la sociedad, carece de ánimo de lucro, es de ámbito nacional e internacional y está constituida por quienes dirigen postgrados de Mediación y/o gestión colaborativa de conflictos, Unidades de mediación y convivencia y/o Grupos de investigación en dichas materias, tanto de Universidades españolas como extranjeras. En la actualidad, la asociación la forman más de 50 universidades de España, Europa y América (www.cuemyc.org).

1.2 Proceso y participación en el presente documento

La filosofía que inspira la mediación, como metodología participativa, transversal, que promueve la inclusión y la diversidad desde el reconocimiento de las diferencias y la legitimación de quienes puedan ser y pensar diferente, ha sido también la elegida por el equipo de dirección de la CUEMYC para elaborar este documento. Por ello, además del profesorado mencionado en la coautoría del presente documento ya referida, el texto se ha nutrido y enriquecido con diversas colaboraciones que agradecemos muy

sinceramente. Así, sobre el documento base presentado, se llevaron a cabo debates, deliberaciones y consideraciones en el FÓRUM PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA EN LAS UNIVERSIDADES. Dicho Foro se celebró los días 29 y 30 de junio de 2022 en el Aula Magna del Edificio Central de la Universidad de La Laguna (en el formato presencial), y en reuniones virtuales simultáneas, los mismos días (a través de Google meet). En el encuentro intervinieron más de veinte universidades, a través de sus especialistas en convivencia y mediación (miembros de la CUEMYC), junto a distintos sectores de la comunidad universitaria (alumnado, PDI y PAS), y representantes de otros órganos de la Universidad, como defensorías universitarias, secretarías generales, servicios de inspección, unidades de igualdad y servicios de prevención de riesgos laborales. Los participantes en este evento se refieren en el anexo del presente documento.

2 PLANTEAMIENTO

Tras la publicación de la Ley 3/2022, de 24 de febrero, de Convivencia Universitaria, la *Conferencia Universitaria Internacional para el Estudio de la Mediación y el Conflicto* (CUEMYC) y el *Centro Internacional Interuniversitario de Estudios de la Paz, de la Mediación y la Convivencia de la Universidad de La Laguna* (CIPAMECO), con la colaboración de la *Cátedra UNESCO Cátedra Unesco Educación transformadora: ciencia, comunicación y sociedad*, asumieron el reto de generar un espacio de trabajo colaborativo y proactivo que tuviera como resultado la elaboración de un documento para promover la convivencia universitaria. Así, por un lado, se pretendía favorecer el conocimiento y la reflexión sobre el contenido de la referida Ley y sus oportunidades y, por otro, y principalmente, obtener un texto que, también con finalidad pedagógica, permitiera valorar las diferentes posibilidades para incorporar a la universidad las metodologías constructivas de gestión de conflictos y, entre ellas, la mediación.

3 ANTECEDENTES

La mediación es una de las expresiones de innovación social que entronca con la *Cultura de la Paz* (ONU, 1998, Resolución A/52/13). La Cultura de Paz es un movimiento mundial en el que participan muchos sectores sociales, científicos y educativos. La ONU proclamó el año 2000 como “Año Internacional de la Cultura de la Paz”. Asimismo, la Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz, resalta la importancia y trascendencia del desarrollo de los fines de la Cultura de la Paz en los ámbitos educativos.

Varias Comunidades Autónomas han dictado normativas para la promoción y el desarrollo de la convivencia y la mediación en los contextos educativos no universitarios, haciéndose imprescindible un marco jurídico para la implantación de la cultura de la paz y la mediación en el ámbito de la educación superior. La Ley 3/2022, de 24 de febrero, de Convivencia Universitaria, viene a cubrir ese vacío y deroga el Decreto de 8 de septiembre de 1954 de Disciplina Académica.

4 LAS OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE LA LEY 3/2022, DE 24 DE FEBRERO, DE CONVIVENCIA UNIVERSITARIA

La Ley 3/2022, de 24 de febrero presenta cuatro cuestiones fundamentales:

- A) Un objetivo central es la elaboración en el plazo de un año, de manera participativa, de las normas de convivencia de cumplimiento obligado para toda la comunidad universitaria (artículo 3). Estas normas de convivencia deberán promover y garantizar una serie de valores y principios señalados detalladamente, igualmente en su artículo 3. Además, recoge medidas de prevención y respuesta a la violencia, acoso y discriminación.
- B) Otro aspecto indicado de manera destacada es el de promover e implementar, con carácter preferente, las modalidades alternativas de resolución de conflictos, basadas en la mediación, para todos los sectores de la comunidad universitaria (artículos 1 y 2). Específicamente, se señala en su artículo 5, que *“las universidades desarrollarán en sus Normas de Convivencia medios alternativos de solución de los conflictos de la convivencia basados en la mediación, para ser aplicados antes y durante el procedimiento disciplinario”*.
- C) Con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en esta Ley, se dispone en su artículo 6 la creación de

la *Comisión de Convivencia*, integrada de manera paritaria por representantes del estudiantado, del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios.

- D) La Ley, también, establece en su Título II el régimen disciplinario del estudiantado universitario. El régimen disciplinario del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios se regirá por lo dispuesto en su normativa específica.

IDEAS CLAVES A CONSIDERAR

Hay que constatar con énfasis que **la Ley es de *convivencia universitaria*, no exclusivamente de mediación universitaria. La convivencia es el objetivo y la mediación es una de las herramientas que se han de emplear para lograrlo.** Lo que realmente pretende La Ley es inspirar un cambio de paradigma para la gestión de la convivencia y el tratamiento de los conflictos.

Sería equivocado entender la Ley como la mera aplicación de la mediación en casos relacionados con denuncias o cuestiones disciplinarias. Los conflictos en la universidad van más allá de aquellos que se hacen visibles por estar asociados a procesos disciplinarios o denunciados, y se hace necesario acercarse y **abordar de manera preventiva** los conflictos cotidianos y/o aquellos que no son necesariamente denunciados y que, generalmente, se encuentran latentes sin aflorar de forma explícita, pero si implícita.

La Ley se orienta hacia una transformación organizacional en los valores, actitudes y comportamientos que conforman la convivencia positiva. Por otro lado,

no se debe descuidar la perspectiva educativa, restaurativa y sanadora frente a las medidas sancionadoras de la mencionada Ley, lo que implica que, en ocasiones, serán necesarias intervenciones que no son indefectiblemente de mediación.

El análisis de un conflicto y la evaluación de si es o no susceptible de mediación y, tras ello, la intervención en el proceso de mediación y/o gestión colaborativa de conflictos, **requiere de personas expertas en la materia.** Sería absolutamente erróneo pensar que con una formación “meramente técnica” de herramientas básicas de negociación y mediación (incluso, con menos de las 100 horas establecidas por La Ley 5/2012 de Mediación en Asuntos civiles) se puede capacitar a personas mediadoras para llevar a cabo las mediaciones intrauniversitarias. **Esta óptica, además de errónea, sería incoherente, contradictoria y éticamente reprochable, pues a las personas que vienen a formarse a la Universidad como mediadores y gestores de conflictos se les exige que acrediten la adquisición de las competencias necesarias** para ello, que con tanto rigor se han trabajado y recogido desde la CUEMYC (<https://cuemyc.org/wp-content/uploads/2020/06/Las-competencias-para-la-formacio%CC%81n-de-la-persona-mediadora.pdf>). **Se sigue, en este punto, los requerimientos de calidad exigidos para la mediación en la normativa europea y española.**

Las personas que intervengan de modo profesionalizado en convivencia y mediación intrauniversitaria han de tener la formación requerida por competencias, así como conocer los conflictos y la estructura de la universidad, por ser miembros de la misma. En todo este proceso formativo, las

Universidades que lo soliciten podrán ser apoyadas por la CUEMYC en su diseño e implementación.

Cuestión distinta es la necesidad y trascendencia de que las Universidades lleven a cabo otras acciones educativas en pro de la convivencia:

- Acciones *de sensibilización*, dirigidas a los distintos miembros de la comunidad universitaria para dar a conocer la mediación y los medios de resolución de conflictos y sus beneficios
- Acciones de *formación en gestión próxima de conflictos* (25 a 40 horas), dirigidas a las Direcciones de Departamento, Decanatos, Gerencias, Direcciones de bibliotecas y estudiantado...(permeando la pirámide), con el fin de que los miembros de la comunidad universitaria adquieran herramientas básicas para gestionar los propios conflictos, los de sus pares y los de las personas que dependan de sus responsabilidades, haciendo de la inmediatez y el protagonismo de los actores la clave de la intervención eficaz (además de intervenir preventivamente, pueden derivar con mejor criterio, los casos que requieran un tratamiento más profesionalizado, al servicio o unidad de convivencia y mediación que se haya creado en su universidad).

Con el objeto de promover la convivencia activa y la corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad universitaria en la construcción de la misma y la prevención, gestión, transformación y solución colaborativa de los conflictos –incluidos los que se producen entre diferentes sectores–, abogamos

por la creación de Unidades Universitarias de Convivencia y mediación/Gestión Positiva de Conflictos en las Universidades, como unidades autónomas e independientes, que respondan directamente ante el Rector o Rectora.

5 LA CONVIVENCIA EN LA UNIVERSIDAD

La Universidad es un espacio de encuentro y convivencia. Su historia ha estado ligada, con sus luces y sus sombras a la idea de progreso y al respeto de los valores y derechos fundamentales. En las sociedades democráticas esta herencia debe fortalecerse, garantizando que el entorno universitario sea un lugar en el que se fomente, a través de la inmersión en un contexto real de convivencia, la educación de futuros profesionales en estos valores. Esta tarea solo es posible cuando toda la comunidad toma partido activo en la generación de ese espacio de vida y aprendizaje.

Así, la convivencia, la mediación y el desarrollo de la Cultura de la Paz son retos para la Universidad del presente y del futuro. No cabe duda que la mediación y los procedimientos de gestión positiva y transformativa de conflictos son herramientas verdaderamente promotoras de la convivencia, entendiendo dicha convivencia como un aspecto **fundamental del bienestar psicosocial** de las personas, **de las organizaciones saludables** y favorecedor de su capacidad para la productividad y la creación (Salanova y Schaufeli, 2009).

En esta línea se ha concebido el marco legal de la educación española, como se puede observar en el Preámbulo de la reciente Ley de Convivencia Universitaria, que incide en que “Ya la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, establece que nuestro sistema educativo tiene entre sus fines conseguir una educación residenciada en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de convivencia, así como en la prevención de conflictos, la mediación y la resolución pacífica de los mismos”. Parece

evidente la apuesta por la promoción de la convivencia positiva, la prevención de conflictos y su tratamiento mediante, entre otros métodos, la mediación, articulándola como un recurso al que acudir, incluso, cuando se ha iniciado un expediente disciplinario.

Siguiendo un análisis de Rosales y García Villaluenga (2019), la incorporación de procedimientos de mediación a los conflictos de la comunidad universitaria ha tenido diferentes modelos y desarrollos:

Los modelos desde la figura del Defensoría Universitaria. Muchos Estatutos universitarios o Reglamentos de las Defensorías Universitarias españolas atribuyen, dentro de una amplia relación de funciones, la posibilidad de hacer uso de la mediación, aunque presentándose ésta, en algunos casos, en sentido genérico, en el conveniente sentido de aproximar posturas entre las personas en disputa. En otros casos, aparece la mediación como un proceso que se formaliza con una descripción más propia de un procedimiento de arbitraje o de conciliación. No obstante, hay que poner en valor el hecho de que en algunos Reglamentos de la Defensoría Universitaria, con buen criterio, se aluda a la necesaria colaboración de la Defensoría con los servicios de mediación profesionales facilitados por la propia Universidad. De no ser de esta manera, la Defensoría Universitaria, como garante del respeto de derechos y libertades de todos los miembros de la comunidad universitaria, podría verse comprometida si llevara a cabo una intervención mediadora profesionalizada, y sometida por tanto a los principios de la mediación, y se correría el riesgo de conculcar los derechos de los interesados y, a la vez, desdibujar la propia misión de las

Defensorías e incluso la de la propia figura de la institución mediadora en el sentido estricto.

Los modelos desde la Inspección Universitaria. Desde sus funciones necesarias en la gestión y solución de disputas y conflictos universitarios, encuentran dificultades, por su propia idiosincrasia, para abordar la generalidad de los conflictos desde una óptica integral, restauradora y mediadora. La experiencia señala que lo idóneo para lograr una mayor eficiencia de los servicios de mediación y la promoción de la convivencia, es que éstos sean independientes de la Inspección Universitaria, aunque ésta, cuando proceda, pueda derivarle casos.

Los modelos de servicios universitarios especializados de mediación. A pesar de carecer, hasta ahora, de un marco normativo general, se han ido desarrollando iniciativas para la creación de servicios y unidades de convivencia y resolución positiva de conflictos, principalmente de mediación universitaria. Así, en el año 2004 se puso en marcha en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) la experiencia pionera intrauniversitaria de mediación en España vinculada a la Inspección de servicios. A pesar de la complejidad de los procedimientos administrativos, la apuesta del equipo rectoral y de las personas implicadas en el proyecto por promover la convivencia de la mano de la gestión colaborativa de conflictos y la mediación, favorecieron un avance importante. Así, a través de las acciones de sensibilización de toda la comunidad, las de formación y de capacitación al personal de la Universidad; las de investigación para diagnosticar los tipos de conflictos existentes en la organización; y la oferta de servicios de mediación (procesos de mediación y de apoyo técnico en gestión de conflictos), se dieron los primeros pasos para

empezar a permear en la Universidad la deseada cultura de paz. Esto fue incluso factible desde la Inspección de Servicios, que, en aquel momento al igual que ahora, produce tantas reticencias y reactancias en las personas cuando son llamadas por este órgano. Posteriormente, en 2008, se creó por Consejo de Gobierno de la UCM el Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos (IMEDIA) que asumió las funciones del servicio de mediación (García Villaluenga, L., 2009). En la misma línea, en el año 2011, el Consejo de Gobierno de la Universidad de La Laguna aprobó el reglamento para la creación de la Unidad de Mediación y Asesoramiento de Conflictos (UNIMAC) con una dilatada e importante experiencia que le ha llevado a ser referente nacional hasta el momento. Asimismo, se han implantado servicios de convivencia y resolución positiva de conflictos en otras universidades españolas, tales como la Universidad de Vigo, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, la Universidad de Barcelona y más recientemente, en la Universidad de Granada. Estos modelos que se han creado en diversas universidades pueden servir como referente en el desarrollo de las normas de convivencia y en la gestión efectiva de ese papel preferente que la Ley de Convivencia Universitaria otorga a los medios alternativos de resolución de conflictos basados en la mediación. No cabe duda de que contar con servicios específicos y especializados en las universidades en estas materias puede ser el recurso sobre el que se puedan articular las derivaciones desde las diferentes unidades o servicios.

6 LOS CONFLICTOS EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La Universidad es una organización poliédrica de gran complejidad, que vive actualmente un continuo proceso de cambio. Los sistemas y subsistemas sociales múltiples en los que coexisten diferentes estructuras formales con procesos de trabajo dinámicos, las interrelaciones constantes de personas con distintas funciones, intereses y valores generacionales en permanente ebullición, y una mayor conciencia de los derechos por parte de los miembros de la Comunidad Universitaria, han incidido en una mayor visibilidad de los conflictos. Así, la Universidad se ve en la necesidad y exigencia de atender idóneamente reclamaciones, quejas, denuncias y conflictos...

La tipología y el alcance de los conflictos universitarios son amplias y de naturaleza diferente. Establecer una tipología es siempre un asunto complejo, pues dependerá del criterio que se adopte para su categorización. Los escenarios de los conflictos universitarios nos hacen reflexionar sobre las diferentes fórmulas metodológicas de análisis e intervención que serán necesarias desarrollar en los procesos de mediación o de gestión constructiva de conflictos y de promoción de la convivencia en las universidades. Podrán ser, entre otros, interpersonales, grupales y multipartes.

7 TIPOS DE CONFLICTOS DE CONVIVENCIA EN LA UNIVERSIDAD Y SUS POSIBLES FORMAS DE GESTIÓN

Lozano (2019) apunta que los conflictos en la Universidad se hacen patentes en las relaciones de los diferentes sectores de la comunidad universitaria: docentes con alumnado, docentes con docentes, PAS con PAS, PAS con docentes, etc. Es necesario resaltar que en el contexto universitario las confrontaciones están, en algunas ocasiones, trufadas por el uso de las posiciones de poder, entendido éste, en su sentido más amplio, como poder jerárquico o psicológico. Por ello, y por otras causas, los conflictos cotidianos de las instituciones universitarias quedan *invisibilizados*, al tener que abordarse únicamente desde la denuncia y la confrontación y no desde procesos más constructivos y cooperativos; éste es uno de los valores que aporta la creación de Unidades de Convivencia y Mediación/Gestión Positiva de Conflictos.

Los conflictos tienen diferentes formas de manifestarse (lineales, deslocalizados, solapados, sumergidos, latentes e instrumentalizados), y en ellos pueden tener una participación diversa y compleja los diferentes actores protagonistas y secundarios. De este modo, los conflictos pueden configurarse como controversias duales, multiduales y multipartes, además de que se pueden plasmar, según su gravedad, en procesos disciplinarios.

Un aspecto muy importante que se ha de considerar es determinar *en qué casos es posible la mediación o el uso de otros métodos cooperativos de resolución de*

conflictos. La propia Ley apunta a que todos los casos son susceptibles de ser evaluados para ser potencialmente mediables. Aunque se debe establecer la excepción de los casos de acoso sexual o por razón de sexo y aquellos que son ajenos al ámbito universitario, salvo que afecten a la convivencia universitaria alterándola o que impida “el normal desarrollo de las funciones esenciales, de docencia, investigación y transferencia del conocimiento” (Art 1.1 Ley 3/2022).

Para cumplir mejor los objetivos de este trabajo es conveniente clasificar los tipos de conflictos en la Universidad sobre la base de sus diferentes contenidos. Seguiremos en este aspecto a Rosales y García Villaluenga (2022, en prensa) para presentar una tipología de conflictos en la universidad y reflexionar sobre sus **posibles abordajes desde la perspectiva de los métodos alternativos versus adecuados de gestión de conflictos y de la convivencia**. Se pueden destacar las siguientes modalidades de disputas:

TIPOS DE CONFLICTOS	CARACTERÍSTICAS Y TRATAMIENTO
Interpersonales	<p>Empiezan muchas veces con una discrepancia objetiva sobre una tarea, un hecho o circunstancia, pero escalan en su complejidad a causa de malos entendidos, informaciones incorrectas, por efecto de maledicencia de terceros, rumores, problemas de comunicación y por percepciones mutuas erróneas o estereotipadas que van escalando y generando respuestas emocionales cada vez más intensas. Estos conflictos aparecen en los tres sectores de la comunidad universitaria (PDI, PAS y Alumnado).</p> <p>El tratamiento más adecuado. Análisis del conflicto y el comienzo, cuando no se motiva por una denuncia, de un proceso de mediación preventiva y no formal. En los casos donde exista una denuncia se prescribe una mediación formal.</p>
De intereses y por temas de gestión de trabajo	<p>Aparecen sobre todo en las relaciones laborales del PDI y del PAS. Surgen al percibirse incompatibilidad, a veces objetiva, con respecto a los intereses o necesidades en los recursos disponibles o bien en las relaciones propias de las dinámicas laborales (distribución de tareas, estilos de las personas al abordar los cometidos del trabajo, discrepancias con los flujos o sistemáticas de las tareas, interpretación de normativas, etc.).</p> <p>El tratamiento más adecuado. Las actuaciones y la gestión de la situación, por parte de los responsables de las unidades organizacionales es decisiva en la escalada o desescalada de la confrontación. En etapas más avanzadas pueden ser muy eficaces procesos de arbitraje cuando el conflicto tiene una base objetiva o normativa (estas metodologías puede ser desempeñadas desde las Defensorías Universitarias). También la mediación preventiva puede resultar útil en estos casos para aclarar y negociar situaciones e intereses.</p>

TIPOS DE CONFLICTOS	CARACTERÍSTICAS Y TRATAMIENTO
<p>Por rupturas académicas</p>	<p>Este es un tipo de conflicto con una incidencia escasa pero que puede verse incrementada en los próximos años. Estas desavenencias se hacen patentes en los procesos de ruptura y disolución de las relaciones académicas y relativas a la investigación (escisiones de equipos de investigación, o ruptura ente directores/as con sus doctorandos, etc.).</p> <p>El tratamiento más adecuado. Un tratamiento preventivo es fundamental para desescalar y contener estas dolorosas situaciones y sería deseable que estuviera prevista, en estos casos, la preceptiva participación de una persona mediadora desde el primer momento y que pueda acompañar el proceso para ayudar a mitigar los efectos negativos de distinto orden que puedan provocarse.</p>
<p>Relativos a las relaciones docentes-alumnado</p>	<p>Son conflictos comunes entre docente y alumnado debido a falta de buenas prácticas, a una comunicación irrespetuosa, autoritaria y/o hostil y, en general, la interpretación contradictoria sobre la gestión de las relaciones docente-alumnado sobre criterios de examen, gestión de la clase, comportamientos disruptivos o inadecuados, decisiones arbitrarias, expectativas frustradas del alumnado con respecto a la formación recibida, etc.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Una vez que escapan a la capacidad de gestión de los docentes o de otros responsables académicos, pueden ser abordados por la mediación preventiva y por la mediación no formal para evitar su intensificación, potenciando el valor pedagógico de la mediación para todas las personas miembros de la comunidad universitaria. También se pueden evitar riesgos reputacionales.</p>

TIPOS DE CONFLICTOS	CARACTERÍSTICAS Y TRATAMIENTO
Conflictividad monodual	<p>Se manifiestan en el PDI y en el PAS, pero pueden aparecer, también, en el alumnado. Probablemente no tiene una alta frecuencia, sin embargo, son reiterativos y generan un desgaste en los sistemas tradicionales de gestión de conflictos y sus responsables. Como ya hemos señalado, en esta modalidad de conflictividad participan dos o más personas, donde una de ellas es la protagonista y motivadora del antagonismo mostrando una alta susceptibilidad y sensibilidad (Rosales y García-Villaluenga, 2019) por sentirse amenazadas por las actitudes y conductas de otras personas.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Desde una Unidad de Convivencia y de Mediación/Gestión Positiva de Conflictos, se podrán detectar y realizar un adecuado análisis de estas situaciones para facilitar un tratamiento eficiente y de contención de los problemas de convivencia y del clima relacional en los diferentes contextos universitarios, además de la posibilidad de realizar un seguimiento preventivo.</p>
Conflictos sin partes	<p>Estos conflictos se refieren a comportamientos individuales puntuales de cualquier miembro de la comunidad universitaria, que afectan, en diferente grado, a la institución, y en ellos no aparecen necesariamente dos partes o es difícil identificarlas de manera concreta.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Independientemente de las responsabilidades que pudieran corresponder por estos comportamientos, puede habilitarse, en línea con el espíritu de la Ley 3/2022, una vía de reparación y restauración moral y material, además de educativa, donde una Unidad de Convivencia y de Mediación/Gestión Positiva de Conflictos puede jugar un rol fundamental.</p>

TIPOS DE CONFLICTOS	CARACTERÍSTICAS Y TRATAMIENTO
Estructurales	<p>Están originadas por problemas en el funcionamiento de algunas estructuras u órganos de la institución. De manera más precisa, podemos señalar, entre otros, el inadecuado uso de las relaciones jerárquicas y de gestión del liderazgo, normativas disfuncionales que generan conflictos reiterados en su aplicación, inadecuada organización de los flujos y sistemas de trabajo y de planificación en relación con los objetivos, etc.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Hemos señalado la necesidad de formación en gestión de conflictos y de liderazgo. También son necesarias evaluaciones y análisis profesionales de conflictos para ayudar y apoyar a los responsables institucionales en su toma de decisiones.</p>
Entre órganos de la institución	<p>Se producen desavenencias dentro de las instituciones (entre Departamentos, intradepartamentos o entre Centros y Facultades, etc.). Se pueden presentar en forma multidual y multiparte. Estos conflictos generalmente tienen una base objetiva de discrepancia., como los que derivan debido a diferentes interpretaciones de una normativa.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Cuando se vean superados los canales tradicionales de gestión, pueden ser recomendables la mediación o el arbitraje.</p>
Derivados de la cultura organizacional	<p>Todas las organizaciones, incluidas las universitarias, están imbuidas por valores implícitos que se manifiestan en comportamientos, hábitos y usos. Estos valores implícitos son creencias y actitudes no explícitas que afectan a la cotidianidad de las organizaciones. La cultura de la gestión de conflictos está concebida desde la perspectiva del litigio y de vencer al oponente.</p> <p>El tratamiento más adecuado. La Ley de Convivencia Universitaria nos invita a cambiar este paradigma cultural hacia un enfoque más constructivo y justo de la gestión de la convivencia y la resolución de conflictos.</p>

TIPOS DE CONFLICTOS	CARACTERÍSTICAS Y TRATAMIENTO
Sociopolíticos	<p>Los conflictos políticos o sociales alcanzan a la universidad y algunos sectores de la comunidad universitaria pueden plantear estas divergencias o cuestiones en su propio ámbito. También podemos añadir, en esta tipología los conflictos, los que se derivan por la gestión universitaria en relación con determinadas decisiones que generan reivindicaciones en algún sector de la comunidad universitaria que se ve afectado.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Este tipo de conflictos se gestionan desde la negociación con las representaciones (sindicales o del estudiantado), legalmente reconocidas, no siendo descartable la intervención mediadora (con técnica micro o macro, incluidas las de intervenciones colaborativas de grupos) a solicitud o a propuesta y previa aceptación de las partes implicadas.</p>
Por las diferentes formas de acoso	<p>Estas situaciones requieren una evaluación correcta y precisa y deben tener, en nuestra opinión, sus propios protocolos de tratamiento y gestión, pues en algunos casos pueden ser catalogados como posibles delitos.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Es necesario que estos protocolos sean recogidos en las normativas de convivencia de cada universidad.</p>
Con participación externa	<p>Esta modalidad, es muy poco frecuente, describe las confrontaciones que ocurren en el contexto universitario donde una de las partes afectadas no pertenece a la comunidad universitaria.</p> <p>El tratamiento más adecuado. Estos conflictos pueden tener una diversidad amplia y atípica, por lo que requieren una adecuada evaluación y análisis para determinar la gestión más adecuada.</p>

8 LA MEDIACIÓN Y EL ROL DE LA PERSONA MEDIADORA

Derivadas de una concepción meramente “intuitiva”, pueden existir creencias poco rigurosas sobre qué es y cómo funciona la mediación. Lo cierto es que la mediación va más allá de actuaciones que faciliten la aproximación de posiciones. Se trata de un procedimiento técnico y especializado que requiere formación y experiencia, como así lo atestiguan los códigos internacionales y las normativas nacionales, autonómicas, regionales y locales sobre mediación, que se desarrollan en el documento original.

9 PROPUESTAS PARA UN MODELO INTEGRADO DE CONVIVENCIA Y GESTIÓN POSITIVA DE CONFLICTOS EN LA UNIVERSIDAD

En estas líneas se presentan algunas propuestas y recomendaciones para la implementación y desarrollo de la convivencia y de los métodos constructivos de resolución de conflictos y de la mediación en las universidades.

- 1) La complejidad de la estructura y funcionamiento de los conflictos, su amplia diversidad en la Universidad y la necesidad de darle repuestas y tratamientos especializados y técnicos, nos invita a *considerar necesaria la creación de unidades de convivencia, mediación y gestión de conflictos que tengan carácter autónomo y especializado: se propone la denominación de Unidades de Convivencia y Mediación/Gestión Positiva de Conflictos.*
- 2) **Estas Unidades de servicio deberían tener atribuciones** (algunas de ellas desarrolladas en colaboración con otros órganos de la Universidad y otras de modo preferente o exclusivo) en: sensibilización y actividades educativas y formativas (sin entrar en competencia con las titulaciones de postgrado que capaciten en estas materias), evaluación de conflictos, prevención de conflictos, análisis de conflictosasesoramiento preventivo-orientador y acciones de apoyo institucional. Además, deberá prestar servicios de gestión

positiva y transformativa de conflictos, en sus distintas posibilidades de intervención: preventiva, formal y no formal con sus diferentes procedimientos.

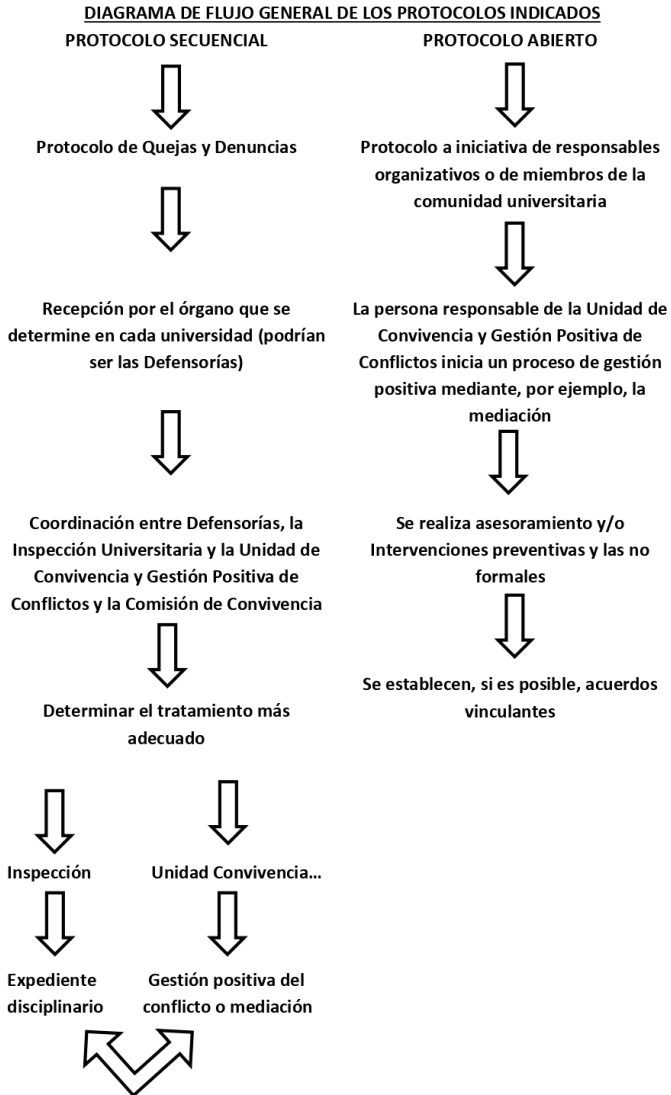
- 3) **Los protocolos de funcionamiento y derivación dependerán, en gran parte, de las características de cada Universidad.** La posible creación en las Universidades de Unidades de Convivencia y resolución positiva de conflictos (cualquiera que sea su denominación), En este sentido, proponemos dos líneas de protocolos (Ver el siguiente diagrama de flujo).

a) Protocolo Secuencial

Para los asuntos relacionados con procesos formales de denuncias, se hace necesario establecer un protocolo secuencial para la recepción de éstas. Cabe la posibilidad que esta tarea la desempeñe la Defensoría para la posterior derivación y tratamiento por parte de los Servicios de Inspección y la Unidad de Convivencia y Mediación/ Gestión Positiva de Conflictos. Este sistema *multi puertas* de derivación y tratamiento de los conflictos debe ser al tiempo permeable y con una comunicación fluida. En este sistema se propone que la solicitud de gestión de conflictos, de quejas y denuncias, lleve un “circuito” establecido y ordenado, pero a la vez flexible.

b) Protocolo abierto

Para los asuntos relacionados con procesos informales, consideramos necesario habilitar un protocolo abierto, flexible y preventivo. Los usuarios de la comunidad universitaria deben tener la oportunidad de solicitar de forma directa la intervención del Servicio Universitario de Convivencia y Mediación/ Gestión positiva de Conflictos. Este sistema presenta la ventaja de fomentar la libertad de los miembros de la comunidad universitaria para requerir el servicio referido. A éste se podría acudir de manera confidencial para informarse, asesorarse o pedir, por ejemplo, un proceso de mediación sin necesidad de formular una denuncia. Este tratamiento de los problemas de convivencia facilita intervenciones directas y rápidas a conflictos de diferente entidad, y preventivas cuando, sobre todo, se encuentran al inicio de su desarrollo.



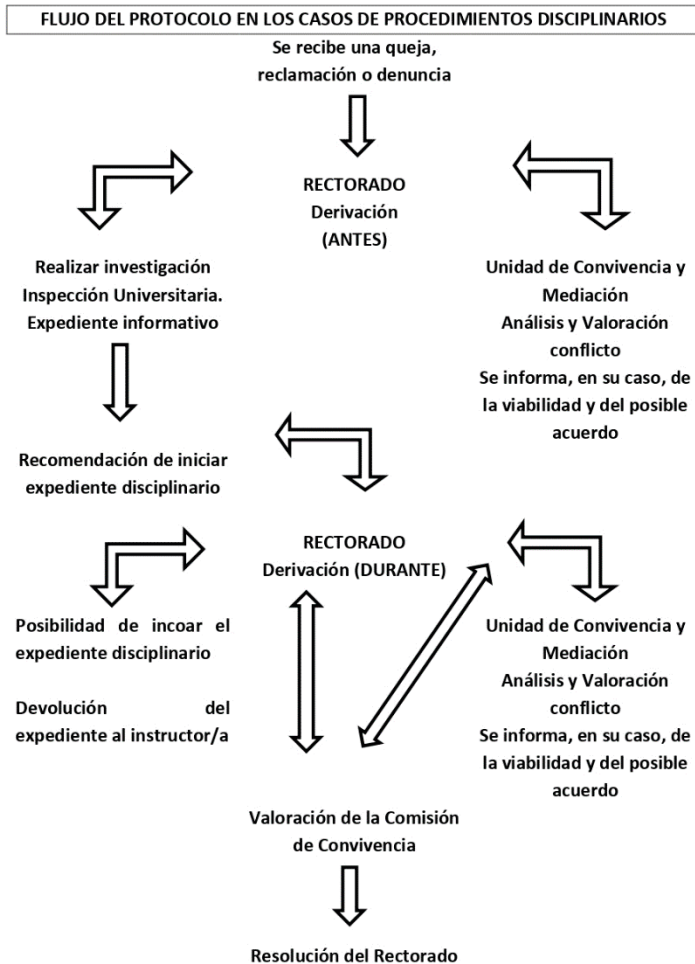
4) **Estas unidades deberían estar bien dotadas con personal competente en la materia, recursos humanos y económicos, así como de espacios adecuados a las funciones que ha de desempeñar.**

5) **Actuaciones en temas disciplinarios.**

Podemos señalar que hay dos momentos diferentes en el marco de un procedimiento disciplinario:

- **Primer momento.** Cuando se inicia o a lo largo de la realización de un expediente informativo. En esta fase el Rectorado podrá indicar el comienzo de un proceso de mediación formal.
- **Segundo momento.** Cuando se va a iniciar un procedimiento disciplinario. En estos casos, el Rectorado informará a la Comisión de Convivencia que valorará de manera argumentada la pertinencia de desarrollar un proceso formal de mediación. Es conveniente que exista un criterio técnico que debería ser aportado por la persona mediadora o, en su caso, por las unidades de convivencia y mediación. Finalmente, el Rectorado establecerá la resolución para iniciar o no un procedimiento de mediación u otro que se considere más adecuado para el caso concreto.

En el siguiente diagrama de flujo se describe el posible protocolo a seguir en los casos de procedimientos disciplinarios.



Una vez que el Rectorado recibe una queja, reclamación o denuncia que pudiera ser objeto de un procedimiento disciplinario, este podrá derivar o bien a un expediente informativo a realizar por la Inspección Universitaria o bien indicar la intervención de la Unidad de Convivencia y Mediación para valorar la posibilidad de mediación o cualquier otro medio de resolución positiva de conflictos y, en su caso, iniciar la intervención que proceda, informando al Rectorado del resultado de la misma. En caso de optar por la primera vía, la Inspección realizará el expediente informativo correspondiente con las recomendaciones pertinentes de iniciar un expediente disciplinario y el nombramiento de la persona Instructora. En ese momento, el Rectorado informará del caso, a modo de consulta, a la Comisión de Convivencia, que podrá valorar la posibilidad de iniciar un procedimiento de mediación o cualquier otro medio de resolución positiva de conflictos ajustada al caso, pudiendo ser oída la valoración de la Unidad de Convivencia y Resolución Positiva de Conflictos. Finalmente el Rectorado emitirá la decisión al respecto.

- 6) Independientemente del modelo que cada universidad desarrolle para la implementación de la mediación, **es absolutamente necesaria la capacitación en competencias formativas para el ejercicio profesional de la mediación intrauniversitaria y organizacional**, para lo que indefectiblemente las personas mediadoras deben tener acreditadas la adquisición de las competencias mencionadas a través de una formación de postgrado pertinente. Asimismo,

realizarán formación continua a través de talleres específicos y tendrán supervisión por unidades que lleven más tiempo en funcionamiento. En todo este proceso formativo las Universidades que lo soliciten podrán ser apoyadas por la CUEMYC en su diseño e implementación

7) Las personas responsables de las Unidades de Convivencia y Mediación/Gestión Positiva de Conflictos deben tener una formación que, por coherencia, tendrá que estar en consonancia con la formación por competencias que se solicita a los profesionales de la convivencia y la mediación, salvo en los casos que tenga experiencia contrastada en convivencia y mediación o sea persona reconocida como formadora de referencia en su universidad en estas temáticas.

8) **Los métodos con los que las Universidades abordan los conflictos internos revelan no solo la salud del modelo de intervención, sino el de la propia organización y ponen en evidencia su compromiso real con los valores que pretenden transmitir, como democracia, tolerancia, igualdad, responsabilidad, diálogo y eficacia.**

Las Universidades han de ser modelos de justicia, inclusión y convivencia y, para lograr esto, resulta imprescindible un cambio “cultural” en la comunidad universitaria. Se requiere implementar campañas de sensibilización y programas de formación específica en convivencia y mediación para todos los miembros que la componen, incluidas aquellas que conformen la Comisión de Convivencia. En este sentido, los miembros de dicha Comisión

de Convivencia podrán adquirir criterios que les permitan deliberar sobre las decisiones que fueran pertinentes, como órgano consultivo de la Unidad de Convivencia y Resolución Positiva de Conflictos y de la Inspección Universitaria.

- 9) **Es necesario que se ofrezca al alumnado una formación básica permanente sobre esta materia para favorecer la constitución de una red de promoción de la cultura de la paz y de la resolución positiva de conflictos, en general, y de la mediación en particular.**
- 10) Es importante incentivar en las universidades los estudios e investigaciones sobre convivencia, resolución de conflictos, paz y derechos humanos.
- 11) Sería deseable la elaboración de una base de datos de personas mediadoras intrauniversitarias aquellos casos, puntuales, en que se requiera una mediación externa, con un breve estatuto que recoja derechos y obligaciones derivados de la intervención. Desde la CUEMYC podría apoyarse en el diseño de dicho servicio.

10 CONCLUSIONES

- 1) Las universidades han de ser modelos de justicia, inclusión y convivencia, y, para lograr esto, resulta imprescindible un cambio “cultural” y organizacional en la comunidad universitaria en actitudes, valores y comportamientos que se orienten a la convivencia positiva.
- 2) Para el desarrollo de la Ley en los principios y valores que inspira es necesaria la creación de **Unidades de Convivencia y Mediación/Gestión Positiva de Conflictos**, que deberá tener competencias y funciones amplias para dar respuesta a las previsiones normativas. Es necesario que estas unidades sean autónomas, con independencia organizativa de cualquier órgano universitario, pero coordinadas con las Defensorías, las Unidades de Igualdad, Vicerrectorados, de la Comisión de Convivencia y de las Inspecciones Universitarias.

IMPORTANTE: Estas Unidades de Convivencia y Mediación/Gestión Positiva de Conflictos, **no se deben confundir, en ningún caso, con las Comisiones de Convivencia** que prevé la Ley 3/2022 de Convivencia Universitaria. Estas Comisiones tiene una composición representacional de los sectores de la Universidad y sus funciones están muy relacionadas con la valoración de los casos disciplinarios. Las Unidades de Convivencia y Mediación/ Gestión Positiva de Conflictos se diseñan como órgano profesional de gestión de la convivencia y de conflictos, especializado en prestar servicios de mediación

y de gestión alternativa de conflictos y controversias, a la institución universitaria y a las personas que la forman.

- 3) Las Universidades contarán con personas mediadoras, concedoras de la Universidad y capacitadas por competencias en los postgrados que sobre estas materias ofrezcan las Universidades para llevar a cabo las mediaciones intrauniversitarias profesionalizadas.

Asimismo, Las Universidades llevarán a cabo distintas acciones educativas dirigidas a la comunidad universitaria de diferente intensidad y alcance, unas de sensibilización y otras de formación básica en técnicas de *gestión colaborativa de conflictos*.

- 4) Hay que prestar especial atención a los riesgos, ya señalados, que una inadecuada implantación de la Ley traería consigo.
- 5) Consideramos que sería muy eficiente, para la implantación de la Ley, trabajar con los dos tipos de protocolos, antes descritos, –secuencial y abierto–.
- 6) Sería deseable que las Universidades aunaran criterios y procedimientos en este reto de la construcción de los nuevos parámetros y procedimientos en la gestión de la convivencia.



ISBN 978-84-126058-2-2



9 788412 605822