



ACTUALIZAR Y MEJORAR LOS SISTEMAS INTERNOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA UNIVERSIDAD

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. La universidad como comunidad y sus conflictos..... | 1 |
| 2. Tipos y dimensiones de los conflictos en la universidad..... | 4 |
| 3. Dinámica del conflicto y cauces para su tratamiento..... | 8 |
| 3.1. Escalamiento y transformaciones en el proceso | 8 |
| 3.2. Cauce habituales en la universidad..... | 10 |
| 4. Sistemas Convencionales vs. Alternativos en la resolución de disputas y controversias en la Universidad..... | 12 |
| 5. Recomendaciones y propuestas..... | 17 |
| REFERENCIAS | 20 |
| ANEXOS | 22 |

Advertencia previa. Cuestiones que esta recomendación no va a abordar

- Los conflictos de convivencia y relación entre estudiantes. Aunque algunas cuestiones de las citadas y analizadas pueden bien aplicarse al ámbito de estas relaciones y a las posibilidades de actuación de la Comisión de Convivencia y el Reglamento de Convivencia.
- Los conflictos entre la vida personal/familiar y la vida laboral/académica del personal universitario. Corresponden más a una intervención desde los planes de igualdad y las políticas de salud laboral y conciliación.
- Los conflictos institucionales/políticos de la Universidad y su entorno organizacional e institucional (v.g. tensiones- con otras universidades, órganos o entidades de la comunidad autónoma o ayuntamientos, ONGs o empresas, incluidos medios de comunicación).
- Los conflictos que encajan plena o exclusivamente en la negociación laboral –v.g. conflicto colectivo— entre la gobernanza de la universidad y las organizaciones sindicales, y que atañe a aspectos sustantivos y discrecionales de la organización del trabajo, condiciones laborales, la remuneración, etc.

1. La universidad como comunidad y sus conflictos.

Eaton & Stevens (2020), haciendo integración de la literatura sociológica contemporánea en la educación superior, consideraban a las universidades como organizaciones peculiares en tres dimensiones:

- Las universidades son posicionalmente centrales para el orden institucional de las sociedades modernas, proporcionando vínculos de trabajo entre el Estado, el mercado, la sociedad civil y las organizaciones de la esfera privada.



- Las universidades son polisémicas, incorporando significados cívicos, económicos y sagrados simultáneamente.
- Y las universidades son cuasi-soberanas, disfrutando de un margen sustancial de jurisdicción sobre sus propios límites y asuntos internos.

Estas ideas son armoniosas con las ideas clásicas sobre el carácter de la organización académica y ofrecen dimensiones concisas para observar la variación en los sistemas de educación superior a través del espacio y el tiempo.

Consideramos la universidad como una organización y una comunidad en la que coexisten y colaboran distintos individuos, grupos y colectivos. Éstos sostienen diversos intereses y posicionamientos, vinculados a sistemas de creencias y valores no siempre compartidos o compatibles, y que se enraízan en los modos de intentar satisfacer necesidades sociales y particulares más comunes y habituales en las personas y ciudadanos.

En esta entidad o sistema de convivencia, como en muchos otros, cooperación y competición son dinámicas corrientes y la aparición de controversias y conflictos algo totalmente natural e inevitable.

Tampoco es descubrir nada nuevo el señalar que ese sistema o entidad no vive aislado del entorno social que le rodea dentro de una ecología de estructuras y dinámicas académicas y culturales, a la vez que también económicas y sociopolíticas. Son constantes los informes, estudios y manifestaciones de fundaciones y organismos que intentan “diagnosticar, analizar y pronosticar problemas en el funcionamiento de las universidades” y que se llenan de prescripciones o recomendaciones.

Algunos estudios se relacionan con observadores, analistas y agentes internos a la propia educación superior y actividad científica (v.g. la CRUE, el Consejo de Universidades y la Conferencia General de Política Universitaria y ANECA—dependientes del Ministerio--, o grupos menores como la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español, la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015¹ o el Informe COSCE-DECIDES 2020,² el Observatorio del Sistema Universitario); otras vienen desde el marco del mercado económico y la política (v.g. OCDE, Fundación Conocimiento y Desarrollo) o combinando participantes (UNIVERSIA). Tampoco se carece de análisis no institucionales independientes.³

Por tanto, a nadie se le escapa la visión de la universidad como un sistema complejo, como una organización o empresa (pública o privada) y como una institución dentro de los servicios de educación superior, investigación y transferencia del conocimiento. Esto hace que sea muy amplia la variedad de problemas y controversias cuando no abiertos conflictos de intereses y de otro tipo que se suscitan en su funcionamiento interno y en sus relaciones con el entorno. Pero mientras algunos analistas de la conflictividad en la universidad se han contentado con los parámetros conceptuales del conflicto organizacional habitual, otros autores han señalado las particularidades de la universidad como institución y organización específica.

Barsky (2002, p.162) señala

Las estructuras organizativas universitarias abarcan una matriz de elementos horizontales y verticales a medida que las líneas de autoridad, toma de decisiones y rendición de cuentas atraviesan facultades, departamentos, institutos, proyectos y disciplinas de maneras a menudo superpuestas y conflictivas (Hartman, 1977).

¹ https://ccsu.es/wp-content/uploads/2020/11/propuestas-reforma_2013.pdf

<https://ccsu.es/wp-content/uploads/2020/11/informe-finaleu2015.pdf>

² https://cosce.org/pdf/informe_COSCE_DECIDES_EECTI_2021_2027.pdf

<https://www.observatoriuniversitari.org/es/2021/03/a-que-puede-llamarse-universidad/>

³ <https://traficantes.net/libros/la-universidad-en-conflicto>



Holton (1998) identifica tres fuentes de conflicto que, aunque no son exclusivas de las universidades, tienen una calidad o intensidad de influencia diferente en este entorno: objetivos incompatibles, recursos escasos e interferencia de otros. Dada la naturaleza diversa de las diferentes disciplinas y departamentos, los propósitos y objetivos dispares entre las unidades académicas proporcionan una fuente inherente de conflicto dentro de las universidades. Podría decirse que una universidad no es una sola organización o sistema, sino más bien una compleja coalición de organizaciones más pequeñas. Aunque las universidades a menudo tienen una misión general con respecto a la generación de conocimiento y excelencia en la enseñanza, el aprendizaje y el servicio, cada unidad puede tener su propia definición de estas misiones y el sentido de la prioridad que estas misiones deben recibir.

Distintos autores (p.ej. citados y resumidos por Barsky, 2002 págs. 162-163) han señalado algunas de esas especificidades universitarias:

- Cuando aumenta la presión y la escasez de recursos se pueden polarizar dos tendencias o dos grupos entre estudiantes, profesorado y administradores: a) los que buscan la equidad y la redistribución de los recursos a quienes los necesitan y b) aquellos (que pueden estar en mayoría) que desean preservar o extender su posición privilegiada dentro de la universidad.
- Se distinguen varios grupos de “clientes internos”: estudiantes, profesores (PDI), administradores (gobernanza y distintos niveles de administración-gestión en PTGAS), personal de soporte y apoyo (otros niveles y roles en PTGAS). Tienen características diferentes y peculiares relaciones entre ellos que son terreno favorable para la aparición de problemas y conflictos.
- Pero como apunta Ostar (1995, citado en Barsky, 2002 y Alcover, 2009) el conflicto en las universidades se ve exacerbado no sólo por el hecho de que existen diferentes grupos de clientes sino también por el hecho de que cada grupo reclama su propiedad (y sostiene narrativas y “mitos” respecto de su relevancia en la universidad):
 - El profesorado se atribuye la pertenencia de la universidad en tanto que ésta se concibe como una comunidad de académicos, en la que rige el principio de libertad académica y la autonomía universitaria en su gestión.
 - Los estudiantes reclaman participación en la toma de decisiones y propiedad en tanto que pagan crecientes y elevadas matrículas y piensan que sin ellos las universidades no existirían.
 - Los equipos directivos asumen esa propiedad en tanto que a nivel de autoridad legal son responsables para marcar las políticas, nombrar y cesar cargos unipersonales, delimitar presupuestos, aunque piensen o sientan que comparten esa responsabilidad de gobernanza.
 - El personal de apoyo al staff defiende su derecho a participar en la toma de decisiones ya que sin su contribución ni el profesorado ni el estudiantado serían capaces de desarrollar las funciones y tareas que tienen encomendadas.
- Esto se amplifica como indican otros analistas (v. Femenia_López, 2023) en:
 - La relación social conflictiva entre actores individuales y el colectivo. Todos pertenecen a la Universidad, pero dividida en subgrupos de carácter oponible por tener intereses colectivos propios (profesorado, alumnado, personal de administración y servicios)
 - La disputa de intereses, objetivos y orientaciones cognitivas entre miembros de un mismo subgrupo (ej. conflictos por un espacio docente entre profesorado; por asignación de puestos de trabajo entre PTGAS; por el cambio de fecha de una clase entre estudiantes...)

- La importancia que adquieren las interpretaciones subjetivas, percepciones, posiciones y poderes en la gestión del conflicto (cada parte interpreta el conflicto de acuerdo con sus intereses y ve en la otra parte un obstáculo o peligro para su satisfacción)
- La posibilidad de organizar determinados conflictos en torno a entidades que gestionan los intereses de los subgrupos (sindicatos, organizaciones de estudiantes...)

En resumen, las universidades (condicionadas por su variedad, complejidad y tamaño) son organizaciones y comunidades con peculiares dimensiones y características que de modo natural e inevitable van a ser escenario de controversias, conflictos y disputas. La complejidad de esas desavenencias viene intensificada por la existencia de diversos grupos y estamentos, unidades y órganos, funciones, roles, etc. Pretender abarcar semejante multiplicidad con normas o procedimientos simples parece de entrada difícil o insostenible.

2. Tipos y dimensiones de los conflictos en la universidad

A la hora de diseñar una tipología de los conflictos cabe poner el foco en diferentes atributos

- *Nivel de complejidad o presentación*: individual, interpersonal, grupal, intergrupal, colectivo y macrosocial.
- *Fuente u origen del conflicto* (factores, variables o dimensiones causales o desencadenantes).
- *Elementos esenciales de su contenido y de la percepción de las partes*.
- *Ámbitos donde se manifiesta* (pareja, familia, grupo, organización, comunidad, etc.)
- *Niveles de violencia* o desajuste que pueden implicar.
- *Sistema principal afectado* (micro, meso, macro, mega) dentro del ecosistema social.

Igualmente son muy diversas las tipologías e interpretaciones que se han hecho sobre las fuentes y tipos de conflicto en general y organizacional más en concreto. [Algunas de esas propuestas o codificaciones se mostrarán en el Anexo, así como de la clasificación de problemas y conflictos que llegan a las Defensorías].

El interés en esta ocasión es acotar las fuentes y paradigmas de conflictos más frecuentes en la Universidad como organización, como institución y como comunidad. Siguiendo la clasificación de Moore (1995, citada en Rosales, Garcia-Villaluenga y Fariña, 2022; y en Vera-Martínez, 2010) se puede expresar una categorización muy básica:

- **Conflictos de relación entre las personas.** Emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas, llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- **Conflictos de información:** información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
- **Conflictos de intereses:** competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- **Conflictos estructurales:** causados por estructuras opresivas de relaciones humanas o sociales. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en



conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.

- **Conflictos de valores:** causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

Otras clasificaciones muy conocidas son las de Josep Redorta (2004, 2014) sobre los conflictos en general [Ver anexo].

Atendiendo más a las particularidades de la universidad, un estudio etnográfico en el que Barsky entrevista a participantes de los distintos grupos en una gran universidad canadiense, encuentra estas fuentes de conflicto

1. **Cuestiones estructurales:** factores relacionados con la organización física y social del entorno universitario.
2. **Falta de comunicación:** problemas relacionados con la transmisión o recepción de información
3. **Comportamientos dañinos:** formas en que una persona maltrata a otra. ya sea intencionalmente o no
4. **Diferencias interpersonales:** dispares creencias, valores, normas y comportamientos entre dos o más personas.
5. **Características personales:** factores particulares de uno de los individuos involucrados; por ejemplo, problemas psicológicos
6. **Historia negativa:** casos en los que las relaciones pasadas fueron problemáticas.
7. **Cuestiones difíciles:** temas inherentemente polémicos porque implican la evaluación de los miembros de la organización por sus superiores [o agencias externas].
8. **Emociones:** sentimientos como desconfianza, vergüenza y humillación, miedo, celos e ira...

Dentro de un informe que resumen una larga trayectoria en reflexiones, experiencias y propuestas sobre la mediación y la convivencia en la universidad (en torno al colectivo CUEMYC) Rosales y García-Villaluenga (2022) categorizan así los conflictos universitarios

Tipología de conflictos en la universidad (Rosales y Garcia Villaluenga, 2022)

| | |
|---|--|
| 1. Interpersonales | Discrepancias que crecen y se expanden en la comunicación informal, percepciones incorrectas y conductas defensivas. Escalamiento. Alianzas. Relaciones y clima. No son acoso. |
| 2. Intereses y relativos a gestión del trabajo | Conflicto a veces objetivo por recursos y necesidades, cargas de trabajo, condiciones, etc. |
| 3. Rupturas académicas | v.g. escisiones en un grupo de investigación, oposición en el gobierno de una facultad. |
| 4. Relaciones docentes-discentes | Controversias o rupturas de la relación en elementos interpersonales o académicos. |
| 5. Monoduales | [¿unipersonales?] Dos están en conflicto, pero uno lo sufre especial y sensiblemente. |
| 6. Sin partes | [¿unilaterales?] Una persona hace o dice algo que genera un problema o controversia, daño de imagen o polémica en la institución. |
| 7. Estructurales | Relaciones jerárquicas, liderazgo, organización y funcionamiento del sistema, planificación. |

| | |
|--|--|
| 8. Entre órganos de la institución | Resalta el aspecto “intergrupral” y colectivo de conflictos que tienen contenido de anteriores citados. |
| 9. Derivados de la cultura organizacional | Resistencias a cambiar valores o costumbres e inercias en la organización. |
| 10. Sociopolíticos | Repercusión en la Univ. De los conflictos externos y la gestión política universitaria. |
| 11. Diferentes formas de acoso | Connotación penal, protocolos específicos. |
| 12. Con participación externa | Una de las partes es de fuera de la Com. Universitaria...v.g. contrata externa, aspirante a plaza. Público que acude a un acto etc.. |

Resulta bastante claro que los tipos y dimensiones de conflicto no se presentan de modo aislado y puro, sino que tienden a entrecruzarse a menudo en situaciones, asuntos o problemas dados. La propia dinámica y escalamiento del conflicto puede hacer que una cuestión con un determinado origen y contenido puede extenderse y contagiarse a otros aspectos y dinámicas de la relación entre las partes o la institución que les da marco.

Tipos de conflictos y sus contenidos (visión de DU Univ. Murcia, Vera-Martinez, 2023)

| Tipos de conflicto | Descripción | Ejemplo |
|--|---|---|
| Estructural y de política universitaria | Tensiones políticas que se introducen o vinculan a grupos en la universidad. | Elecciones al Rectorado. Posicionamientos de la universidad en temas candentes (v.g. Mar Menor). Negociando financiación y deudas. Posicionamiento en torno a efectos o propuestas LOSU. Recortes y reajustes de plantilla estamentos personal. |
| Relaciones laborales y sindicales | Fricciones típicas y recurrentes en organizaciones laborales | Negociación del control horario en PAS y PDI, calendario laboral, RPT, carrera profesional, baremos, representación o presencia sindical, reconocimiento de méritos. Presión y sobrecarga de trabajo... |
| Recursos restringidos y/o muy deseados | Controversias por espacios, títulos, plazas de PDI, promociones, becas, reconocimientos | Polémica entre áreas deficitarias y áreas con jubilaciones en la pugna por contrataciones. Reclamaciones por premios. Reclamaciones a procesos selectivos. Partidas de mejora según estamentos. |
| Poder y Funcionamiento organizativo | Cuotas de participación y poder en órganos de gobierno y decisión. Prácticas abusivas o no abiertas/transparentes en órganos, restricciones a la participación. | Tensiones entre comisiones o grupos claustrales y consejo de gobierno (equipo) p.ej. en <i>Docentia</i> . Decisiones sin consulta. Exclusión de asociados en CD. Reajustes de horarios o grupos y niveles de decisión. POD y prelación. |
| Discriminación-de-igualdad. Justicia organizacional | Reglas de juego e igualdad de oportunidades, asimétricas o no compensadas. Agravio comparativo. Trato de favor, nepotismo. | Ratios, cupos, paridad en plazas, órganos, comportamientos sexistas, reactividad ante la diversidad |
| Relaciones interpersonales y convivencia | Adaptación, cohesión o integración grupal, rupturas “sentimentales”, “divorcios en | Hostigamiento, aislamiento, competencia “sucia”. Rumores, difamación, abusos de poder interpersonales. Faltas de respeto. |



| | | |
|---|--|---|
| | tutorización o mentoría. Falta de Trato y respeto mutuo | Linchamiento en RRSS. Acoso por razón de sexo... |
| Deberes-cumplimiento obligaciones y funciones y roles | Interpretación de deberes docentes o discentes. Cumplimiento GD y tutorización. Atención funcionarial y administrativa | Incumplimientos o Fallos atención que genera perjuicios o controversias. V.g. relación tutor y tutorizado en TFs. Mala praxis en evaluación. Fraude, copia, plagio |
| Derechos-Valores | Polémicas sobre libertad de cátedra, laicismo, derecho a la evaluación y enseñanza, conciliación, salud laboral, bienestar... Opcional vs. Obligatorio en presencialidad | Controversias centros, comisiones académicas y docentes concretos. Docencia vs. Investigación. Antigüedad vs. Excelencia |
| Normativo | Interpretación o corrección de una norma a la finalidad y justificación a la que sirve. Límites del procedimiento y excepciones. | Controversias sobre compensación. Derecho al paro académico. Evaluación de Incidencias. Valoración de la antigüedad. |
| Informativo | Prácticas y usos de distribución o control de información que resultan problemáticos bien por exceso (filtraciones) o por defecto (restricciones) | Ausencia de datos, información o transparencia en decisiones estructurales que genera protestas y abstencionismo en decisiones. Desinformación sobre opciones administrativas |
| *Igual que muchos autores ven en la violencia una forma de canalizar la confrontación de un conflicto (existiendo otras más pacíficas, por supuesto) pensamos que el acoso laboral no es causa o detonante en sí, sino forma de reaccionar o conducir la discrepancia o ruptura en un grupo o relación interpersonal. La causa sea lucha de poder, discriminación, restricción de recursos, desavenencias de relación, etc., está antes de que se adopte una conducta de hostigamiento como estrategia de conflicto. | | |

Reconocer los elementos y dimensiones en lo que venimos llamado **análisis y diagnóstico del conflicto** va a ser fundamental y primordial para poder plantearse cualquier tipo de intervención, pronóstico y previsión de consecuencias. No es posible entender ni poner a prueba la eficacia y eficiencia de ningún sistema interno de resolución de conflictos sin tener esa visión y panorama de las controversias y disputas más habituales en el contexto comunitario y organización que supone la universidad. Algunos elementos son incidentales, otros más estructurales, sistémicos y recurrentes. De ahí que tenga sentido que no se hable solo de una mera “resolución” de una disputa (puntual, específica) sino también de un enfoque de “gestión” de controversias y conflictos como algo más común y frecuente, como una faceta a menudo no evitable y consustancial a la dinámica y convivencia universitaria.

3. Dinámica del conflicto y cauces para su tratamiento⁴

3.1. Escalamiento y transformaciones en el proceso

Desde nuestro punto de vista uno de los objetivos principales del encauzamiento de un conflicto está en evitar un proceso de escalamiento de la controversia y hostilidades y que se suscite una dinámica destructiva. Que se produzcan conflictos en sí mismo no es un problema, pero sí lo son las rupturas, agresiones o su gestión violenta, irracional o anómica. Es considerable lo que se ha escrito al respecto⁵ y aunque no hay mucho nuevo bajo el sol no deja de ser necesario recordarlo. Jeffrey Rubin (adaptado en Vera-Martinez, 2010) destacaba los cambios o transformaciones que suelen darse y los factores que contribuyen a ellas.

| <i>La escalada es el agravamiento de un conflicto</i> | |
|--|--|
| Transformaciones | Causas |
| 1. Aumentan los temas en litigio: una pelea originada por un asunto específico va sumando nuevos y nuevos temas hasta transformarse en una disputa por motivos múltiples. En el proceso se van recordado y agregando situaciones del pasado. | ▶ Abandono, inacción. ▶ Agravios entre las partes. ▶ Ambas partes se autoperciben como fuertes. |
| 2. Aumentan las partes en litigio. Se extiende a aliados, amigos, subordinados, comunidad, afectados. | ▶ Ambas partes tienen aspiraciones altas. ▶ Argumentos ilógicos, falta de criterios justos. |
| 3. Se pasa de criticar el hecho a criticar a la persona: fracasar en un hecho o acción pasa a ser un defecto de personalidad. | ▶ Deseo de tomar la ley en las manos. ▶ Dilación del conflicto y falta de resolución. |
| 4. Se reemplazan tácticas livianas por tácticas pesadas: la petición por la amenaza, las palabras por los empujones. Se hace uso de la coerción. | ▶ Distancia, inexistencia de lazos entre las partes. ▶ Falta de confianza entre las partes. ▶ Inflexibilidad de las partes. |
| 5. Se produce un cambio motivacional: el objetivo inicial de la satisfacción de intereses (búsqueda del propio beneficio) deja paso al de prevalecer sobre el otro y, en un tercer momento, al de intentar que la otra parte “pierda más que yo”. | ▶ Involucramiento de subgrupos. ▶ Juego sucio de las partes. ▶ Polarización de visiones. ▶ Uso de palabras hirientes e insultos. ▶ Vínculos antagónicos o beligerantes entre las partes. |

Si como señala Ury (2005), estas transformaciones y la aparición de distintas formas de violencia se dan cuando no ha sido posible...:

⁴ Este apartado contiene en parte lo redactado previamente en Vera-Martínez, J.J.(2023) “Notas para el Encuentro Los Conflictos en la Universidad, soluciones y propuestas. La mediación como herramienta de gestión/solución de conflictos. Encuentro de Defensores/as Universitarios”, Valencia. Cátedra Institucional para la Cultura de la Mediación UV-GVA.

⁵ Domínguez-Bilbao y García-Dauder, (2003); Glasl.(1997); Rubin, Pruitt & Kim (1994).

<https://www.fundaciongizagune.net/escalada-del-conflicto/>
<https://mediate.com/glasls-nine-stage-model-of-conflict-escalation/>

- a) *prevenir* el conflicto, atendiendo a las necesidades estructurales o básicas insatisfechas con la intervención de roles adecuados (proveer las carencias –proveedor--, mejorar las habilidades –formador--, consolidar las relaciones –constructor de puentes--);
- b) es urgente enfocar el *resolver* con actuaciones que atiendan los intereses en conflicto (mediador), los derechos en disputa (juez-arbitro), el desigual poder (equilibrador) o las relaciones dañadas (terapeuta);
- c) y en lo posible evitar que el conflicto se desborde siendo necesario en ese caso *contener* evitando que el conflicto y sus agresiones se produzcan fuera de la protección o regulación del sistema/comunidad (mediante la existencia de observadores o testigos), sin ningún tipo de limitaciones (hay reglas de juego que no se pueden y se debe arbitrar la confrontación) y evitando las situaciones de indefensión (guardando y restableciendo la paz).

Entonces eso significa que deben existir al menos tres principios básicos en el afrontamiento o abordaje de los conflictos.

- **Intervención rápida.** Si no ha sido posible evitar o prevenir el conflicto como señala Ury hay **que desarrollar roles y estrategias de resolución y/o contención** (está última si la cuestión está muy extremada y no se presume paciencia o inhibición de lucha o ataques mientras se intenta resolver).
- **Acción apropiada y método acorde a la naturaleza del conflicto tras un buen diagnóstico.** Si no se capta bien la esencia de la controversia y sus dimensiones se puede actuar precipitada o inadecuadamente tocando por ejemplo lo manifiesto o visible y obviando lo no visible o latente. Recoger diferentes perspectivas y fuentes de información y la evolución histórica/biográfica del asunto.
- **Atención sistémica.** Muy pocas veces el efecto o resonancia de un conflicto se queda en las partes en litigio. Esto tiene que ver, como hemos señalado arriba, con que ciertas contradicciones se extienden de una dimensión a otra (v.g. tamaño de los grupos, ratios, calidad de las titulaciones y evaluación de la docencia). También se extienden de los adversarios o antagonistas a otros implicados y correligionarios. Incluso si la controversia es limitada e interpersonal, la atención y observación de la comunidad y el sistema circundante, puede evitar escalamientos o repercusiones inadvertidas.

Adicionalmente, hay otra consideración que establecer. La diferencia entre que haya controversia, antagonismo o conflicto entre personas, subgrupos, departamentos, sectores de la comunidad o que tal enfrentamiento se produzca entre esas mismas entidades y la dirección y gobernanza de la Universidad (i.e. Consejo de Gobierno y/o Equipo de Dirección, Rectorado).

Como señala Alcover (2009) la acción mediadora-conciliadora [tanto de la Defensoría que él señala, como de otras instancias RAC/ADR] puede plantearse desde 3 dimensiones básicas

- a) Nivel de equilibrio o simetría de poder que caracteriza las relaciones entre las partes implicadas
- b) La perspectiva temporal previsible de esas relaciones (corto, medio o largo plazo)
- c) El nivel de formalidad del proceso mediador/conciliador oscilando desde un polo muy formalizado a otro de mediación mucho más informal.

También deben ser considerados los objetivos del proceso de pacificación/solución del conflicto: lograr un acuerdo, resolución de la disputa, mejora de la relación entre las partes.

Por todo ello, es común que pensemos que, según la historia y naturaleza del conflicto, las características de las partes, el equilibrio de poder entre ellas, el tipo de relación y su encuadre temporal, va a ser necesario **tomar decisiones y adaptar los procesos y métodos propuestos**

para el abordaje y eventual resolución de las disputas. Y esto principalmente desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia (balance entre esfuerzo-dedicación pacificadora y resultados), del grado de formalidad del procedimiento (más o menos regulado, más o menos informal y adaptativo) y de exposición pública (con restricciones estrictas de confidencialidad o cierto nivel de exposición pública y acceso de otros órganos o instancias internas, v.g. sindicatos, diversas autoridades, especialistas).

3.2. Cauces habituales en la universidad

Normalmente podríamos distinguir dos sistemas de gestión ordinaria de los conflictos y controversias en la Universidad.

A. Estructura Jerárquica y de Gobierno. Órganos Colegiados y Unipersonales.

Con un tratamiento o abordaje que puede ir desde la pacificación, favorecimiento del diálogo, buenos oficios, etc. hasta la resolución administrativa y ejecutiva. Las direcciones de departamento o servicio, los **decanatos**, los **vicerrectorados** y el **Rector/Rectora** tienen unas ciertas obligaciones y prerrogativas en atender, dilucidar, resolver o dictaminar en los conflictos que les puedan ser presentados o les puedan llegar en el funcionamiento ordinario o bajo circunstancias extraordinarias.

También a veces la decisión, no recae sólo en estas figuras, sino en los órganos que presiden o coordinan. **Consejo de Departamento, Junta de Facultad, Consejo de Gobierno**, Equipo de Gobierno. Indirectamente también se puede citar para algunas cuestiones al **Claustro**.

B. Sistemas u Órganos De Garantía:

Bien con un carácter general o bien para cuestiones o dimensiones más específicas (pero a menudo transversales) de la vida laboral, académica, organizativa y de cumplimiento con funciones y convivencia.

Tienen una reconocible tradición orgánica y normativa más o menos larga en su implantación (desde la LRU –1983— hasta ahora que la LOSU—2023— las incluye a casi todas como unidades básicas).

- **Defensoría Universitaria:** supervisión de derechos y libertades, y por tanto observación y recomendación ante conductas que puedan dañar o limitar o alterar derechos, convivencia, obligaciones y calidad del sistema por causas individuales, normativas o de gobernanza. Puede recurrir a buenos oficios, conciliación, mediación más o menos formal, e incluso a realizar dictámenes no vinculantes que se aproximan al arbitraje...Neutral, autónomo e independiente.

Alcover (2009, pág. 227) resumía así el tipo de problemas e intervenciones de las DUs:

- (a) incumplimiento de normas, (b) violación o daño de derechos, (c) restricción de libertades, (d) conflictos en las relaciones interpersonales y grupales, (e) interpretación de normas, (f) conflictos de intereses, (g) conflictos de valores, y (h) otras quejas y denuncias sobre retrasos o errores en el funcionamiento de diversos servicios universitarios. Para hacer frente a estos temas, las estrategias de los defensores de las universidades son predominantemente comunicativas por naturaleza e incluyen técnicas tan conocidas como la escucha activa, escuchar los sentimientos, calmar la ira, dar consejos, resolución creativa de problemas y desarrollo de opciones, investigación y hallazgos de hechos, diplomacia itinerante y, a menudo, mediación y entrenamiento.

- **Inspección de Servicios.** Aunque su implantación no es tan extendida como la figura de el/la DU (La Sectorial CRUE-Secretarías a finales de 2018 señala que la implantación de IdS no llega al 50% en las universidades públicas, y se queda en un 30% en el conjunto de Universidades CRUE).⁶ Actúa en casos de denuncias y supuestas faltas o infracciones. Instruyen y juzgan en “primera instancia”. En algunos reglamentos también pueden tener roles de arbitraje o sugerir mediaciones si existen protocolos de resolución de conflictos y prevención de acoso (v.g. UMU). Pueden actuar en solitario y dentro de *Comisiones de Conflictos Interpersonales* con una composición más amplia (incluye gerencia, asesoría jurídica, parte social, etc.). Aunque puede tener cierto nivel de autonomía, es un órgano dependiente de Rectorado (Rector, Scría. General, Gerencia) y actuar “de parte” más o menos implícitamente (al menos en el sentido de interpretar la vigente visión dominante de la normativa y disciplina organizacional).
- **Unidad de Igualdad-Comisiones** para investigar/juzgar casos que pudiesen ser acoso sexual o por razón de género o identidad etc. Suele depender de Rectorado
- **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y Comité de Seguridad y Salud** (normativa laboral, riesgos psicosociales, etc.). Órganos con regulación de ley externa a las propias universitarias. Tiene carácter técnico con una composición relativamente definida (pero no totalmente independiente) en el primer caso; y es un órgano paritario (parte social vs parte gerencial) en el segundo caso.
- **Asesoría Jurídica.** Aunque no es un estricto papel de resolución de conflictos, tiene un rol de peritaje o interpretación normativa que puede servir de guía. Su aportación experta supuestamente neutral puede dilucidar y desarmar controversias, pero en la medida que es un ente dependiente de rectorado y a su servicio, en muchas ocasiones se considera un elemento o instrumento de parte contra la que se lleva también la controversia.
- La **Comisión de Convivencia** (desde la LCU-Ley 3/2022) puede tener una actuación preventiva primaria o secundaria en cuestiones de conflictos (en general de la comunidad universitaria) o infracciones de convivencia (en el caso del estudiantado).

¿Logran estos sistemas y vías de abordaje o resolución de conflictos un tratamiento rápido, adecuado y apropiado, y sistémico?

Diría que en pequeñas o simples cuestiones posiblemente SÍ, pero en asuntos de enjundia, con alta beligerancia y dimensiones más complejas o con actores poderosos NO.

En algunas, y más excepcionales o escasas, ocasiones pueden existir facilitadores, intermediadores unipersonales e informales que tengan un papel conciliador y pacificador en los conflictos y controversias interpersonales o intergrupales.

Los conflictos que no encuentran resolución o satisfacción en el canal interno son a menudo conducidos al sistema judicial (civil, contencioso-administrativo, sociolaboral, penal...) y en otras ocasiones además encuentran eco en redes sociales y medios de comunicación. Y diría que en todos los casos los efectos negativos y controversiales dejan sentir su impacto sobre la salud laboral y organizacional de las personas o unidades que se ven implicadas adoptando la forma de bajas médicas más o menos prolongadas (v.g. trastornos adaptativos), rupturas y bloqueos a la cooperación en órganos y equipos docentes o investigadores, dificultades para gestionar o elegir cargos unipersonales, rencillas diversas por asuntos menores o derivados, transmisión de la tensión y roces a discípulos, colegas o nuevas incorporaciones, etc.

⁶ Comisión Delegada del Grupo de Trabajo de Inspecciones de Servicios de la Sectorial CRUE-Secretarías (2018). Estado de las INSPECCIONES en las Universidades Españolas (Versión 09/11/2018).

4. Sistemas Convencionales vs. Alternativos en la resolución de disputas y controversias en la Universidad.

Aunque se pueda hablar como algo de carácter general, si nos ubicamos antes de la LCU, en la UMU, el panorama del abordaje de conflictos organizacionales tenía digamos una doble perspectiva (más o menos como en otras universidades):

- **Una heterocompositiva**, más general, en la que una tercera parte o figura determina o establece la composición o arreglo. Las *autoridades académicas* tras considerar situaciones, quejas o reclamaciones conflictivas dictan resoluciones (*decisión administrativa*) ante las que cabe recurso de alzada, reposición o ya contencioso. En algunos casos graves pueden llegar derivadas desde la Defensoría. Otras pasan por una denuncia o queja en la Inspección de Servicios, que hace una valoración inicial—instrucción previa o informativa- y en su caso propone expediente nombrando un-a instructor-a, de cuyas conclusiones puede resultar otra resolución administrativa de la autoridad superior del Rectorado (a lo que podríamos llamar “*sentencia en primera instancia*”) ... Su formato se parece al dictamen arbitral o la sentencia en un litigio en los juzgados, asistido por peritajes (instructores, informes de asesoría jurídica o consultas a servicios especializados como SPRL). Estas resoluciones pueden recurrirse ante el ámbito judicial en distintos niveles. En esta dinámica caen la mayoría de las controversias, denuncias y litigios ordinarios de intereses particulares y en algunas cuestiones más grupales o colectivas (procesos selectivos, salariales, etc.).
- **Una autocompositiva**, más restringida, en la que las partes implicadas “componen” autónomamente su solución o acuerdo, sea o no con ayuda de terceras personas. Además de la negociación interpersonal o intragrupo que se pueda dar con la presencia o facilitación de colegas o responsables; se puede destacar la acción de buenos oficios, intermediación, conciliación o mediación informal de la DU que podía abordar y resolver “benevolentemente” conflictos interpersonales o de grupo, raramente colectivos (aunque algunas intervenciones hayan estado orientadas a la pacificación de controversias de mayor nivel, p.ej. el dilema de la evaluación online y sus tensiones en pandemia Covid-19). También existe el **Protocolo para la resolución de conflictos interpersonales y la prevención del acoso** (R-402/2012, BORM 174 de 28 de julio) que se canaliza fundamentalmente a la mediación, tras la aceptación voluntaria del procedimiento por las partes implicadas en un conflicto interpersonal y siempre que en la situación o problema no existan ilícitos de mayor o menor rango que daría lugar a expedientes disciplinarios y de acoso que pueden también derivar al ministerio fiscal. No así el **Protocolo para la prevención, detección y actuación frente al acoso sexual, por razón de sexo, por orientación sexual e identidad y/o expresión de género** que genera una investigación y una decisión sobre el asunto detectado o denunciado.

En la situación actual la resolución de conflictos en la universidad en el contexto de la vigente Ley de Convivencia Universitaria se encuentra con distintos marcos de entrada coexistentes:

- Los Protocolos y órganos asociados previos a la LCU. En el caso de la UMU, preexisten:
 - El Protocolo para la resolución de conflictos interpersonales y para la prevención del acoso y su Comisión de Resolución de Conflictos (Gerencia + Dir. Igualdad + Coord., de Prevención o Serv. PRL + Jef. Inspección de Servicios + 3 vocales parte social (sindicatos mesa negociación) + letrado de Asesoría Jurídica.

- El Protocolo para la prevención, detección y actuación frente al acoso sexual, por razón de sexo, por orientación sexual e identidad y/o expresión de género, con su Comisión investigadora y de detección (Dir. De Igualdad + Inspección de Servicios + Servicio de Prevención + un representante del colectivo o colectivos afectados + técnico de la Unidad para la Igualdad).
- La acción independiente o coordinada de la *Defensoría Universitaria* (que es mencionada en el protocolo de Conflictos interpersonales, pero no en el de Prevención de acoso sexual) y la *Inspección* que sí participa de los protocolos anteriores.
- La recientemente designada *Comisión de Convivencia*, paritaria con dos representantes por estamento (estudiantes, PAS y PDI) y con asistencia con voz, pero sin voto de la DU. Se pueden convocar a otros representantes o profesionales de servicios especializados según los casos.

En esta realidad y desde la perspectiva de la resolución de conflictos y los MASC (*métodos alternativos de solución de conflictos*) aportaremos impresiones claves para una mejora del sistema. Con la aprobación de las normas de convivencia en distintas universidades⁷, la mediación aparece con procedimiento preferente, no obstante, la Defensoría Universitaria hizo enmienda en la exposición pública para introducir el siguiente artículo en el **Reglamento de Convivencia**:

Artículo 11. Otros medios alternativos de solución de conflictos⁸

1. Conforme a las funciones de la Comisión de Convivencia establecidas en el art. 7.1, letras a) y b), además de la mediación como procedimiento autocompositivo presencial preferente, la Comisión de Convivencia, según las circunstancias y de modo justificado, puede definir y aplicar otros reconocidos medios alternativos de solución de conflictos:
 - a) Co-mediación y mediación online.
 - b) Formas heterocompositivas como el arbitraje, peritaje vinculante, evaluación preliminar no vinculante, etc.
2. Se desarrollarán estos medios según los protocolos convencionales y previamente definidos y publicados.

A este respecto, enunciar algunas consideraciones en relación con un sistema interno de gestión de conflictos en la universidad, teniendo en cuenta el tamaño de la comunidad universitaria y la diversidad de controversias y litigios que en ella se suscitan.

- Todos los analistas coincidimos en que **una intervención rápida y de contención** de nuevos altercados, toma de posiciones, descalificaciones o ataques, mejora el manejo y pronóstico de abordaje de un conflicto hasta que se pueda tratar por un procedimiento más formal y estructurado.
- **La mediación**, basada en los principios comunes al procedimiento y un rol mediador también convencional,⁹ es **el mecanismo preferente en el protocolo de conflictos interpersonales y en las normas de convivencia**. También es un recurso disponible para la Defensoría y usado por ésta. Con todo, su potencial y reconocimiento como MASC tiene una debilidad que ha hecho que en muchos casos surgidos en la experiencia universitaria apenas

⁷ La DU preside la Comisión de Convivencia en U. Oviedo <https://www.elcomercio.es/asturias/mediacion-resolver-conflictos-20221110001655-ntvo.html>

⁸ <https://sede.um.es/sede/documento/normativa/reglamento-de-convivencia-de-la-universidad-de-murcia/21480.pdf>

⁹ Por ejemplo, en la Ley 5/2012 de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles (LMACM)

haya sido activado, especialmente para conflictos en el personal: es un proceso voluntario y las partes tienen libertad para iniciarlo y seguirlo. *Requiere la aceptación de las partes para recurrir a él, que haya aceptación de la persona propuesta como mediadora y mantenerse en el procedimiento hasta alcanzar un mayor o menor grado de acuerdo.* Esto desde luego no es muy habitual en la coyuntura de desarrollo de la cultura mediadora en las actuales costumbres y prácticas de la organización universitaria donde predomina lo confrontativo y adversarial.

- Esto suscita el dilema (muy común en este terreno) de si la mediación debe ser obligatoria antes de seguir con otro procedimiento¹⁰ en lo que al menos es su sesión informativa y explicación a las partes de *en qué consiste y como opera*. Se habla así de mediación obligatoria (*mandatory mediation*) o de obligatoriedad mitigada y del requisito de procedibilidad.¹¹ Cuestiones que en el contexto judicial se plantearon en el Anteproyecto de Ley de impulso a la Mediación y en el Anteproyecto de Ley de medidas de eficiencia procesal del servicio público de justicia que está en el congreso en aprobación. Aunque la cuestión no está exenta de polémica¹² ¿es posible que las universidades podamos aprender algo de los debates en la reflexión y contexto sin la “intrincada precisión” que ahí se pretende? Mientras que en muchos lugares ya se habla de sistemas multipuerta (*multi-door courthouse*)¹³ y de las posibilidades de la IA en la resolución de conflictos,¹⁴ aquí seguimos debatiendo cómo debe o puede ser la mediación en un contexto comunitario y organizacional como la universidad. Como muestra lo planteado en universidades extranjeras, ciertamente existen diversidad de opciones.¹⁵
- **Firmemente creemos que un sistema coordinado de abordaje de conflictos es posible en la organización universitaria independientemente del recurso al proceso judicial y al litigio más allá de su sistema interno.** Esta convicción resulta de la experiencia acumulada y la comprobación de que los sistemas vigentes actuales resultan lentos, incompletos y parciales.
- Se necesita **articulación, triaje** (diagnóstico y valoración inicial de las facetas y fuentes del conflicto, y de la situación de las partes) y **flexibilidad** en la “derivación a” y “el **abordaje**” **desde diferentes estrategias, métodos o instancias.** No siempre todos los conflictos o todas las dimensiones de un conflicto complejo pueden ser abordadas con un único o estandarizado procedimiento. A menudo puede haber aspectos negociables y conciliables (que pueden ser foco para buenos oficios, conciliación y mediación) pero habrá otros que necesitarán la valoración de expertos (peritajes) o decisiones arbitrales o prejudiciales.

¹⁰<http://www.sinfoniamediacion.es/?p=844>

<https://indret.com/la-obligatoriedad-de-la-mediacion-derivada-de-la-voluntad-de-las-partes-las-clausulas-de-mediacion/>

¹¹https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/18/legal/1674062818_716530.html

<https://www.justicia2030.es/-/la-justicia-en-espana>

<https://www.mjjusticia.gob.es/es/AreaTematica/ActividadLegislativa/Documents/APL%20Eficiencia%20Procesal.pdf>

¹² <https://www.raco.cat/index.php/InDret/article/download/399948/493310>

¹³ <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/a-discussion-with-frank-sander-about-the-multi-door-courthouse/>

<https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2016/06/multidoor-pascual-ortuc3b1o-cat-2016.pdf>

<https://sextocongresofapromed.weebly.com/programa1.html>

¹⁴ <https://www.ucjc.edu/2023/02/puede-contribuir-la-inteligencia-artificial-a-la-resolucion-de-conflictos/>

¹⁵ https://culture.miami.edu/resources/manage_conflict_in_higher_education.html

- **¿Cuál es el papel de la Defensoría en este posible sistema?** Está claro que en lo que se refiere a reclamaciones y procesos de controversia administrativa muchos titulares de Defensorías prefieren estar al final de la cadena del procedimiento, cuando ya han actuado y “fallado” todas o parte de las diferentes instancias de la organización. Eso en algunos casos deja a las DU solo el camino del recurso e intermediación al Rectorado desde la apelación o petición de revisión y modificación de decisiones ya tomadas. Mi experiencia es que pocas veces se produce esa modificación. Para otros DUs acompañar o estar informados del procedimiento en curso, o al menos recibir noticia del problema por parte de los *quejantes* o implicados, permite una intervención más a tiempo y antes de la “solidificación” de una postura gubernativa. Abrir otros puntos de vista, apelar a casos anteriores, defectos sistémicos, puede matizar o flexibilizar conforme a derechos e igualdad de oportunidades las resoluciones rectorales.
- **Pero en el abordaje y resolución de conflictos la DU puede:**
 - Ser receptora del conflicto o enfrentamiento para intentar pacificarlo, actuar con buenos oficios, conciliar, reabrir el diálogo, ayudar a una negociación informal, o incluso mediar.
 - Ser receptora para hacer diagnóstico y balance (triaje) para derivar todo o parte del caso a Inspección y/o Comisión de Convivencia u otra entidad interna (Comisión de Conflictos, Comisión de Acoso, etc.) donde todo o parte deban ser considerados y tratados.
 - Ser órgano de seguimiento del abordaje y respuesta institucional para garantizar derechos y observar limitaciones o mejoras sistémicas.
 - Integrar la recepción y seguimiento de casos en su reflexión y análisis de la situación de convivencia y calidad de sus informes anuales.
 - De hecho, ha sido en el seno de la red de Defensorías (CEDU) donde a raíz de los borradores y posterior promulgación de la LCU, se han planteado reflexiones sobre la organización y sistemas de entrada y canalización de las incidencias de conflicto (v. Martín-Morales, 2021; DU-UGR, 2022 y DU-UMU, 2022). Principalmente la reflexión discurría sobre el ajuste entre sistemas de garantía de derechos y obligaciones, y otros órganos, así como la Comisión de Convivencia, para establecer un sistema de “ventana centralizada o única” o “doble ventana” (Comisión de Convivencia y/o Defensoría Universitaria) o no centralizar la entrada o canalización de incidencias, de cara a la eficiencia, evitación de solapamientos, registro de entrada único, confidencialidad compartida, etc. En nuestra respuesta al planteamiento de la DU de Granada, insistimos en las dificultades que tendría un sistema único de entrada (bien sea la Com. Conv. o la DU) e incluso un sistema doble (ambas a la vez). Las dos opciones principales han sido interpretadas gráficamente por la DU-UJA (Baena, 2023) y se pueden ver en las Figuras 1 y 2 siguientes.

Figura 1. Sistema de entrada múltiple/dual para canalizar conflictos (Baena, 2023)

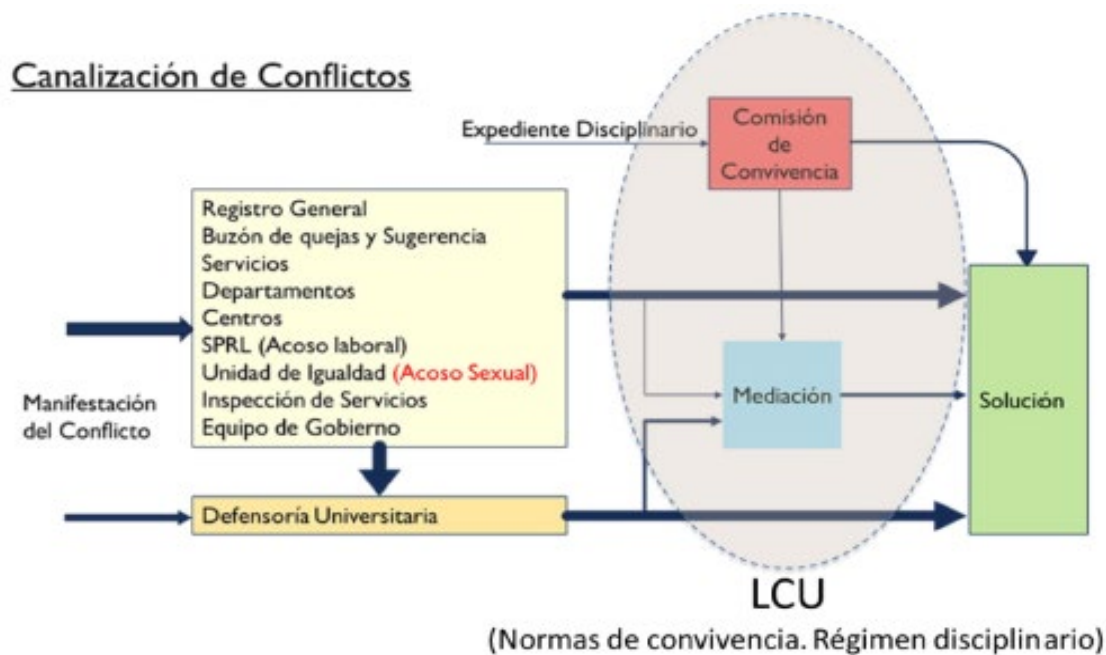
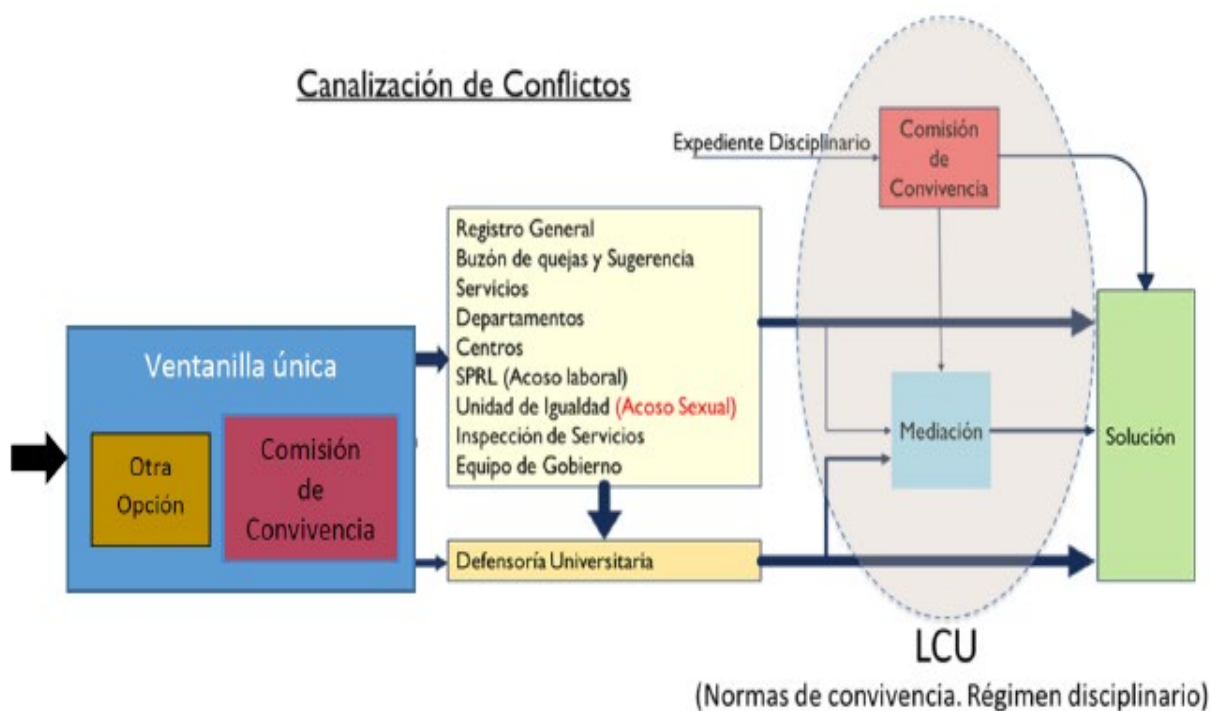


Figura 2. Sistema de ventanilla única en la canalización de conflictos.



5. Recomendaciones y propuestas

La primera y genérica, es que la Universidad **debe revisar su enfoque y abordaje de la gestión de conflictos**. Puntualizamos que no nos referimos a las incidencias o discrepancias evaluativas, a discusiones sobre la aplicación de una norma o choque de posturas sobre ciertas decisiones de menor alcance y rango, es decir controversias livianas. Cuando hablamos de **resolución y gestión de conflictos** nos referimos a interacciones que se encuadran en los siguientes parámetros (parafraseando a Fernández-Ríos, 1985)

- la existencia de dos o más participantes individuales o colectivos que al interactuar,
- muestran **conductas internas o externas incompatibles** con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o efectiva la acción del otro,
- como consecuencia observable de **una incompatibilidad subjetiva** de metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas que implican el **ejercicio del poder de uno sobre otro**,
- en un ambiente de ausencia, libre interpretación o trasgresión de normas.

Y que, además añadiríamos, ya están presentado **consecuencias negativas** sobre: el funcionamiento del equipo, servicio u órgano que les incumbe y/o el bienestar y la salud laboral de las personas implicadas; o terceras personas (usuarios, colaboradores, público).

Segunda, en la medida que la ambigüedad o carencia de normas o regulaciones puede ser el contexto preferente o el marco en que se puede dar rienda suelta al choque de intereses, competencia por recursos o directamente lucha de poder; conviene acotar la “subjetividad” y “libre o interesada interpretación” de las regulaciones y pautas de comportamiento organizativo e interpersonal en tanto que empleados y en tanto que personas. En este sentido, la universidad puede/debe **revisar/actualizar aquellos aspectos y regulaciones de su normativa y funcionamiento interno donde más recurrentemente se dan controversias** que degeneran en conflictos y **donde la ausencia de reglamentos o infra-regulación** da pie a que no pueda darse **una acción inicial y rápida a nivel administrativo o ejecutivo que detenga y aclare la disputa**. Si las reglas y normas ofrecen una limitación e interpretación claras de derechos y deberes, se evita el pensar que se tiene razón para pugnar y se facilita la decisión en primera instancia, en niveles bajos o en órganos de garantía consultados sin mayor complejidad. Esto tiene como corolario que:

- Se mejoren los reglamentos y protocolos para temas sensibles.
- Se acumulen y esclarezcan modos de respuesta y abordaje de controversias y disputas anteriores que hayan fracasado o tenido éxito.
- Que se definan modelos de buenas prácticas, más allá de los reglamentos de funcionamiento o normas de convivencia generales.
- Que se tenga en cuenta que en ocasiones no existe reglamentación o margen jurídico para la interpretación precisa de una disputa, pero sí existe una convención ética y organizativa (de justicia organizacional) al respecto.

Tercera., Relacionada con los conflictos que ya han iniciado acciones incompatibles, fuerte antagonismo, y que los intentos de diálogo y negociación particular o ante terceros:

- O bien **no puedan ser solubles con una intervención menor de la estructura orgánica** (i.e. dirección del departamento, decanato, jefatura de servicio o área),
- O **que implican como parte a ese nivel ejecutivo** de la estructura,
- O **que no se puedan dilucidar por una mera consulta técnica jurídica o de otro tipo** (asesoría jurídica, comisión de ética de la investigación, delegado de protección

de datos, unidad para la igualdad, servicio de prevención de riesgos laborales, servicio de atención a la diversidad, etc.) ...

Deberían ser canalizados como incidencia/caso a estudiar, para su primer análisis, triaje, abordaje inicial y/o derivación al procedimiento adecuado hacia:

- La **Defensoría Universitaria**. Todo tipo de cuestiones (de derechos, obligaciones y calidad del sistema) y especialmente cuando se desea una intervención rápida, informal, confidencial, de poca o ninguna exposición pública, con énfasis en la conciliación y reapertura del diálogo, pacificación y actitud neutral no alineada con elementos organizativos y de “amplio espectro” (ver cita anterior de Alcover, 2009).
- La **Inspección de Servicios**. Especialmente si hay denuncia con acusación de incumplimiento de normas, actos ilegítimos, ilegales o ilícitos o supuesta intención dolosa. También si se entiende de entrada que se necesita investigar los hechos y posibles incumplimientos para determinar previsibles consecuencias disciplinarias o medidas correctivas.
- La **Comisión de Convivencia**, en lo que marca el Reglamento de Convivencia de nuestra Universidad, puede recibir la petición de las partes afectadas, de la Defensoría, de la Inspección o instructor de expediente.

Esta recomendación no impide que sea habitual e inevitable que, por la naturaleza del asunto y su complejidad, o por voluntad de las partes, o por derivación de órgano unipersonal o colegiado se presente simultáneamente a las tres instancias o autoridades universitarias.

Cuarta, si el asunto se ha planteado en más de un órgano de garantía (o eventualmente ante un órgano de gobierno), debe existir una coordinación de indagaciones y actuaciones entre los dos o tres de los citados (si es el caso) bajo el denominado enfoque de “confidencialidad compartida”. No debieran producirse actuaciones inconexas o incluso dispares. Especialmente la Defensoría y la Inspección deben coordinar la valoración y acciones de abordaje y resolución para tratar las diferentes dimensiones que puede presentar el caso.

Quinta, la indagación y valoración inicial de la disputa o conflicto debe estar acompañada, en lo posible y cuanto antes, **de recomendaciones o pautas provisionales o cautelares para detener las hostilidades y el escalamiento de la disputa**.¹⁶ Se deben **abrir los canales de comunicación con las partes afectadas** y, en caso de que el conflicto se haya hecho manifiesto y público, con los responsables directos (superiores jerárquicos o similares) para que puedan estar atentos y evitar que continúen o aumenten los enfrentamientos y las acciones hostiles.

Sexta, el órgano u órganos receptores coordinadamente deben tras las indagaciones oportunas determinar la naturaleza del-os asunto-s en disputa o controversia, y consecuentemente **decidir qué instancia u órgano debe liderar-asumir la gestión principal del caso**, la posible **derivación a determinados protocolos específicos**, y la recomendación de usos de un procedimiento o combinación de ellos para abordar e intentar resolver el conflicto (MASC).

Séptima, cualquiera que sea la naturaleza del conflicto y el órgano que principalmente vaya a gestionar su abordaje por sí mismo o en coordinación o derivación a otros, una de las primeras intervenciones (además de las mencionadas comunicaciones “cautelares” y de evitación de la escalada) debiera ser lo que se denominaría **sesión informativa de conciliación o mediación** (en lo que podría considerarse un *acto preprocesal obligatorio*). En esta sesión de **asistencia**

¹⁶ En su contexto, explícitamente recogidas en el art. 21 de la Ley de Convivencia Universitaria.



obligatoria (al menos muy recomendable respetando la voluntariedad de los procesos auto-compositivos), las partes serían informadas de los procedimientos disponibles, de los aspectos que pueden ser objeto de negociación o pacto o mediación, de los que tienen o pueden tener dictamen disciplinario, o dictamen de árbitro o expertos, de los aspectos favorables¹⁷ de los MASC frente a procesos de litigio. Al tal efecto la universidad dispondrá de **una guía o folleto u hoja suficientemente informativa** para entregar y explicar a las partes, y en ella se dejarán claros los derechos y opciones alternativas (incluida la de continuar en modo pleito), los pasos procedimentales dentro del sistema interno de la universidad, y sus aspectos o principios incluidos los deontológicos.

Octava, dadas sus particulares características como regulaciones preexistentes, los protocolos sobre *conflictos interpersonales y prevención de acoso* y sobre *la prevención, detección y actuación frente al acoso sexual y por expresión de género*, deben ser actualizados, enriquecidos e incardinados-subsumidos en el sistema de abordaje de conflictos que se recomienda.

Novena, al efecto de hacer operativa la disponibilidad de MASC para el sistema de abordaje de conflictos de la universidad se deberían establecer al menos lo siguiente:

- La **delimitación y proceso de los distintos métodos o protocolos MASC** de: mediación, conciliación, mediación online, arbitraje, dictamen de experto vinculante o no, juicio de comisión específica, o combinación de entre ellos según la naturaleza del asunto y sus dimensiones.
- La confección de un **registro de personas “mediadoras”** con formación de base y una específica adicional mínima en resolución de conflictos; con suficiente experiencia y recorrido en la comunidad universitaria; y con habilidades y entrenamiento adquiridos evidenciables en este tipo de procesos o situaciones.
- La **identificación de personas** que bien como técnicos especializados en ciertos servicios o como expertos independientes puedan prestarse a **realizar actuaciones de peritaje o arbitraje** en cuestiones que requieran un evidente juicio experto.

Décima, generar **un clima y difundir una cultura adecuada sobre el tratamiento de los conflictos en las personas y órganos de la Universidad**. Esto necesita de la previa toma de conciencia del problema que supone ignorar o evitar los conflictos, que son ineludibles y que lo importante para la salud organizacional no es tanto que existan sino el cómo se manejan. Supone concienciar y formar a las personas en general (y especialmente a quienes ocupan posiciones de liderazgo) pero sin olvidar los equipos y los servicios claves como elementos estratégicos. Trabajos como los de Klingel & Muffy (2011), Watson et al. (2019) Aviles et al (2023) por citar unos pocos muestra el enfoque y los procesos convenientes a explorar y diseñar.

Murcia, 10 de octubre de 2023
Juan José Vera Martínez
Defensor del Universitario

¹⁷ <https://www.administraciondejusticia.gob.es/ventajas-respecto-a-los-tribunales>
V. Vázquez Gómez (2016). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5627288.pdf>



REFERENCIAS

- Alcover, C.M. (2009). Ombudsing in Higher Education: A Contingent Model for Mediation in University Dispute Resolution Processes. *The Spanish journal of psychology*. 12. 275-87. 10.1017/S1138741600001682.
- Alcover, C.M. (2018). Barreras psicológicas y psicosociales a la mediación en la resolución de conflictos en contextos universitarios. *Rueda@. Revista Universidad, Ética Y Derechos*, (2). <https://doi.org/10.25267/Rueda.2017.i2.03>
- Aviles, M.; Duong, M.T., Gross, E., Hall, K., Jones-Smith, D. (2023). *Transforming Conflict on College Campuses*. The Constructive Dialogue Institute & The Aspen Institute's Citizenship and American Identity Program. <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2023/02/Transforming-Conflict-on-College-Campuses.pdf>
- Barsky, Allan E. (2003). Structural Sources of Conflict in a University Context. *Conflict Resolution Quarterly* 20 (2):161-176. DOI: [10.1002/crq.18](https://doi.org/10.1002/crq.18)
- Cátedra Institucional para la Cultura de la Mediación UV-GVA(4 de mayo, 2023). INFORME: Los Conflictos en la Universidad, soluciones y propuestas. La mediación como herramienta de gestión/solución de conflictos Encuentro de Defensores/as Universitarios
- Domínguez-Bilbao, R. y García-Dauder, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
- DU-UGR (6 julio, 2022) Reflexiones del Defensor Universitario de la Universidad de Granada sobre el desarrollo en las universidades españolas de la Ley 3/2022, de 24 de febrero, de Convivencia Universitaria. [Distribuido red CEDU].
- DU-UMU (11 julio, 2022). Replica: Reflexiones Defensoría Universidad de Granada. [Distribuido red CEDU].
- Eaton, Charlie & Stevens, Mitchell. (2020). Universities as peculiar organizations. *Sociology Compass*. 14. 10.1111/soc4.12768.
- Femenia López, P.(2023) “Notas para el Encuentro Los Conflictos en la Universidad, soluciones y propuestas. La mediación como herramienta de gestión/solución de conflictos. Encuentro de Defensores/as Universitarios”, Valencia. Cátedra Institucional para la Cultura de la Mediación UV-GVA.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties, en G.B.J. Bomers y R. Peterson (eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp.119-140). Boston: Luwer-Nijhoff.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict*. Bristol: Hawthron.
- Glasl, Friedrich (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Paul Haupt Verlag.
- Hartman, J. B. (1977). Change and Conflict in the University. *Journal of Educational Thought*, 11 (1), 3–15.
- Holton, S. A. (ed.). (1998). *Mending the Cracks in the Ivory Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education*. Boston: Anker.



- Klingel, S. & Maffie, M. (2011). Conflict Management Systems in Higher Education: A Look at Mediation in Public Universities. *Dispute Resolution Journal* (august/October), 12-17.
- [Lau, A.C.K.](#) (2022), "Mediation as an Alternative Dispute Resolution to resolve interpersonal conflicts in Hong Kong universities", *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal*, 25 (3), pp. 264-278. <https://doi.org/10.1108/PAP-08-2022-0101>.
- Lionel Bobot (2007) Conflict resolution in universities: the Rennes University's ombudsman, *European Journal of Legal Education*, 4 (1), 43-58, DOI: [10.1080/16841360801984169](https://doi.org/10.1080/16841360801984169)
- Martín-Morales, R. (2021). El sistema de garantías de derechos y libertades en el ámbito universitario. Un estudio a la luz del Proyecto de Ley de Convivencia Universitaria. *Diario La Ley*, 9952, 11414/2021. Sección Doctrina, Wolters Kluwer.
- Ostar, A. W. (1995). "Institutional Conflict." In S. Holton (ed.), *Conflict Management in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 92. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostar, A.W. (1995). Institutional conflict. *Conflict Management in Higher Education*, 92, 59-62.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed). Quorum Books.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Vázquez Gómez-Escalonilla, L. (2016). Consideraciones generales sobre los MASC en Derecho Español. *Revista Internacional de Estudios de Derecho Procesal y Arbitraje*, 1 (1-73). 2016. www.riedpa.com, <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5627288.pdf>
- Vera-Martínez, J.J.(2023) "Notas para el Encuentro Los Conflictos en la Universidad, soluciones y propuestas. La mediación como herramienta de gestión/solución de conflictos. Encuentro de Defensores/as Universitarios", Valencia. Cátedra Institucional para la Cultura de la Mediación UV-GVA.
- Volpe, Maria R. and Chandler, David, (1999). "Resolving Conflicts in Institutions of Higher Education: Challenges for Pracademics" *CNCR-Hewlett Foundation Seed Grant White Papers*. 8. <https://readingroom.law.gsu.edu/seedgrant/8>
- [Warters, B. & Wendy, S.J.](#) (2003). [Institutional and program level guidelines for conflict management in higher education. Campus Conflict Management Guidelines Committee. https://eric.ed.gov/?id=ED499549](https://eric.ed.gov/?id=ED499549)
- Watson, N.T., Rogers, K.S., Watson, K.L., & Liao-Hing Yep, C. (2019). Integrating social justice-based conflict resolution into higher education settings: Faculty, staff, and student professional development through mediation training. *Conflict Resolution Quarterly*, 36(3), 251-262. <https://doi.org/10.1002/crq.21233> / <https://culture.miami.edu/assets/pdf/integrating-social-justice-based-conflict-resolution-in-higher-ed...watson-et-al.-2019.pdf>
- Cátedra Institucional para la Cultura de la Mediación UV-GVA(4 de mayo, 2023) INFORME: Los Conflictos en la Universidad, soluciones y propuestas. La mediación como herramienta de gestión/solución de conflictos Encuentro de Defensores/as Universitarios



ANEXOS

Aviles et al (2023). *Transforming Conflict on College Campuses*.

A) PRESIONES Externas a la universidad

1. LA DISMINUCIÓN DE LA MATRÍCULA UNIVERSITARIA conduce a la necesidad de justificar mejor ante una variedad de partes interesadas, especialmente los padres, su retorno de la inversión (por ejemplo, en términos del futuro éxito ocupacional y económico de los estudiantes). Aunque esta presión se sintió en general es más sensible en carreras con menor o más difícil inserción laboral
2. PRESIÓN LEGISLATIVA Y POLÍTICA de una variedad de electores que intentan ejercer influencia en las políticas y procesos institucionales. Esto se sintió profundamente entre los *colleges* y universidades estatales.
3. COMPETENCIA FERROZ de otros *colleges* y universidades, que a menudo resulta en inversiones que desafían aún más la asequibilidad.
4. MAYOR ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD, LA EQUIDAD Y LA INCLUSIÓN que resulta de una mayor conciencia social sobre las desigualdades sistémicas y la creciente diversidad del cuerpo estudiantil, mientras que la diversidad del cuerpo docente sigue siendo baja.
5. LA ATENCIÓN NACIONAL atrapa a las instituciones de educación superior en guerras culturales. Una de esas guerras culturales es el valor de la educación en artes liberales. Algunos sintieron que sus instituciones eran peones de las agendas políticas.

B) Presiones internas

Dentro de la propia universidad, cuatro categorías de presión contribuyen a conflicto intensificado:

1. POLARIZACIÓN extrema dentro de la comunidad universitaria.
2. MIEDO, falta de seguridad psicológica y preocupaciones por experimentar importantes consecuencias sociales, profesionales e incluso financieras.
3. FRUSTRACIÓN porque la universidad no está haciendo lo suficiente para democratizar las oportunidades, defender la dignidad y demostrar la inclusión.
4. DESALINEACIÓN en valores y prioridades organizacionales que se produce entre líderes institucionales y otras partes interesadas, lo que socava la confianza institucional.

C) Las **redes sociales** suben la apuesta: premian el comportamiento reaccionario/retrógrado, en lugar de reflexivo, ...

D) **Limitaciones en las pautas** que se deben utilizar en el funcionamiento diario de la organización. Las políticas, aunque necesarias, no son suficientes para resolver la mayoría de los conflictos relacionados con el discurso en el campus. Las políticas deben complementarse con normas compartidas, valores comunes y una red de confianza.

E) Complejidad organizacional

Las instituciones modernas de ES se enfrentan a la complejidad organizativa. Las instituciones se están volviendo más complicadas y de escala demasiado grande para que la mayoría de los seres humanos se sientan cómodos trabajando en ellas. Sus estructuras contienen más gente, narrativas más complicadas, más competencia, más insumos, más dinámicas de poder y más demanda de producción. Esta complejidad dificulta que los líderes del campus hablen con “una sola voz”.

F) Cabeza versus corazón

Los estudiantes y el personal perciben que las universidades tienden a valorar el intelecto, a veces a expensas de la persona en su totalidad.



Valedora U. Coruña (2023)

| TIPOS DE CONFLICTO | Descripción | Ejemplo |
|---|--|---|
| Administrativos (Estudiantes) | Acceso, tasas, matrícula, gestión académica | Problemas con la ampliación de matrícula en alumnos a tiempo parcial. Dispensa académica. |
| Asuntos Laborales (PDI, PAS) | Criterios y resolución de plazas de profesorado, promoción del PAS, demora en los nombramientos | Demora de meses en el nombramiento de los aprobados por promoción interna en un concurso de PAS, perjuicios ocasionados |
| Becas y Ayudas al estudio (estudiantes) | Problemas con las convocatorias, pagos | Discriminación hacia unos estudiantes en la convocatoria de unas ayudas propias. |
| Comportamiento (todos) | Conflictos entre los distintos colectivos, faltas de respeto, insultos, amenazas, injurias, agresiones físicas... | Comentarios injuriosos contra el honor y la profesionalidad de unas profesoras realizados en las redes sociales por una alumna |
| Exámenes y evaluación (PDI, Estudiantes) | Tipo de exámenes, incumplimientos de las guías docentes en la evaluación, falta de revisión, acusaciones sin pruebas (plagiar, copiar) | Persona del PDI que incluye en la guía docente sanciones a estudiantes por comportamiento y otras causas, no le compete no hay garantías. |
| Infraestructura y funcionamiento de Servicios (todos) | Vigilancia en bibliotecas, problemas informáticos, comedores universitarios | Problemas de insultos racistas y homófobos en una biblioteca |
| Movilidad (Estudiantes) | Elaboración y modificación con el contrato de estudios, paso de notas al expediente, problemas en la universidad de destino | Rebaja de notas obtenida en la universidad de destino al expediente, discriminación entre diferentes grados y universidades |
| Oposiciones, concursos, contratos (PDI, PAS) | Desarrollo de oposiciones y contratos PDI, criterios, dificultades exámenes PAS, demora nombramientos PAS, convocatorias plazas de promoción PDI | Queja de los representantes de los trabajadores por el trato recibido al convocarlos para las comisiones y en los informes que elaboran |
| Organización y Actividad Docente (PDI, estudiantes) | Problemas en la elaboración del POD del PDI, desarrollo de la materia, temario | Criterios no uniformes en los diferentes departamentos en la elección de materias |
| Procedimientos y recursos (todos) | Procedimientos mal estructurados, complejos, solicitud de asesoramiento en recursos | Queja por la falta de coordinación de los órganos que intervienen en la gestión de la movilidad internacional |
| Reconocimientos y convalidaciones (estudiantes) | Desestimación de reconocimientos por experiencia profesional por cursar otros estudios | Queja por la desestimación sistemática en algunos centros de las solicitudes de reconocimientos por experiencia profesional |



| DU Universidad Jaume I (2023) | | |
|--|--|--|
| TIPOS DE CONFLICTO | Descripción Conflictos | Ejemplo |
| Relaciones docentes-estudiantado | Entre profesorado y estudiantado motivados por discrepancias en la práctica docente | Desacuerdo sobre metodología docente Desacuerdo con la calificación Desacuerdo procedimiento evaluación Relación personal con tutor en TFG, TFM Lengua pruebas evaluación Pruebas de evaluación en línea Relación director tesis-doctorando |
| Interacciones estudiantado-institución | Del estudiantado con la institución en procedimientos administrativos como acceso, tasas, matrícula, gestión académica, etc. | Consecuencias impago de tasas Anulación de matrícula Matricula en grupos especiales Reconocimiento lenguas Cálculo media expediente titulación antigua |
| | Del estudiantado con la institución relacionados con la convocatoria o resolución de becas y ayudas | Defectos de forma en procedimiento Ayudas transporte Ayudas comedor |
| | Del estudiantado con la institución relacionados con la movilidad de estudiantes | Firma contrato de estudios Reconocimiento de créditos cursados Concesión de ayudas movilidad Proceso incorporación estudiantes SICUE Retraso en el pago de ayudas a estudiantes de países empobrecidos |
| | Del estudiantado con la institución en relación con reconocimientos y convalidaciones de estudios | Reconocimiento por actividad laboral Reconocimiento de asignaturas cursadas en otra universidad |
| Relaciones interpersonales y convivencia | De convivencia en todos los colectivos | Agresiones e insultos entre alumnos dentro y fuera de la universidad Insultos y faltas de respeto a profesorado en correos electrónicos Desacuerdo profesora con escrito reclamación alumna Discusiones entre asociaciones estudiantiles Discusiones entre miembros del consejo de estudiantes Relaciones interpersonales dentro de los colectivos de PDI y PAS |
| De intereses y por temas de gestión de trabajo (PDI y PAS) | Con la institución sobre temas como asuntos laborales, la organización y la actividad docentes del profesorado | Provisión de plazas de PAS temporales Baremos de concursos de méritos PAS Reclasificación de plazas de PAS Retribuciones de PDI artículo 83 LOU Demora en convocatoria de plazas PDI Exceso de alumnos de prácticas Criterios asignación docencia Desacuerdo carga docente |
| Normativo | Derivados de la aplicación o interpretación de normativa propia | Normativa profesorado emérito Normativa compensación Definición causa de fuerza mayor Definición causa justificada |

| | | |
|---|---|---|
| Infraestructura y funcionamiento de Servicios | Por quejas sobre infraestructura y funcionamiento de servicios internos | Servicio de Seguridad Servicio Médico Indemnizaciones de seguros Creación espacio de culto |
|---|---|---|

Figura 3. Introducing conflict management to build climate and culture within individuals and organizations in higher education (Watson et al. 2018, pág. 252).

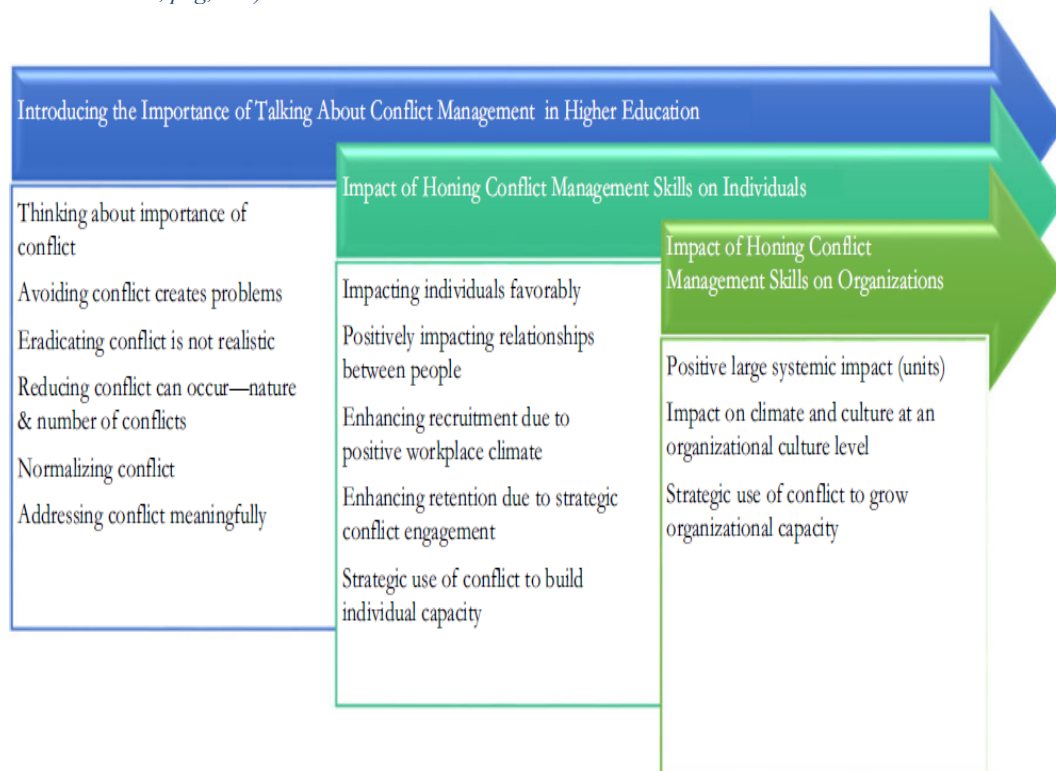


Figura 4. Conflict management to strengthen inclusive climate and culture (pág. 254)

| | Individual performance strengthened | Interactions strengthened | Operational performance strengthened |
|-----------------------|---|---|---|
| Self-awareness | Emotional triggers Choice in behavior style Stress level and causes | How perceived by others How we stress others | More aware of own impact on team Conflicts not a reason to stop performing |
| Conflict awareness | Type of conflict History of conflict | Naming common attributes of conflict | Team approach to issues that may be inhibiting performance |
| Communication | Putting “I feel” into situation | Ok to communicate mutual impacts | Common vocabulary enhances understanding |
| Skills with conflicts | Choose individual conflict style | Understand others' style choice may not be the same | Ways to understand impact of choices on the situation |
| Conflict management | Stress reduction likely | Mutual respect, whether agreement or not | Culture is of respect and inclusiveness because climate allowed differences |