

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de
Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

INFORME SOBRE LA MEDIACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ANÁLISIS Y PROPUESTAS.

Junio de 2025

Integrantes del subgrupo de trabajo:

- Dra. Matilde María Olarte Martínez (Universidad de Salamanca).
- Dr. Manuel Salvador Figueras (Universidad de Zaragoza).
- Dra. Cristina López López (Universidad Internacional de Valencia).
- Dra. Salomé Cuesta Valera (Universitat Politècnica de València).
- Dra. María Rosa Cerdá Hernández (Universitat Politècnica de València).
- Dra. Verónica López Yagüe (Universidad de Alicante).
- Dr. Manuel Rosales Álamo (Universidad de La Laguna). Coordinador del Subgrupo.

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

CONSIDERACIONES PREVIAS

Se hace constar que este documento es un acercamiento al estado de la cuestión de la mediación en la Universidad y tiene, únicamente, el valor de un informe técnico, no publicable, que se apoya en otros estudios y aportaciones. En algunos casos, se reproducen, debidamente referenciados, textos de otros trabajos y publicaciones.

GLOSARIO

De manera coloquial, **la palabra mediación** se utiliza para describir actividades que no son, necesariamente, lo que es realmente la mediación de conflictos. La palabra mediación se aplica a otros campos donde su significado es otro. Por ejemplo: mediación de seguros, mediación cultural, mediación inmobiliaria, mediación de la información, etc. Por otro lado, la mediación de conflictos se confunde, en muchas ocasiones, con otras acepciones como arbitraje, conciliación y facilitación.

El arbitraje

“En ocasiones, de manera coloquial, se habla del mediador o mediadora como de un árbitro y nada más lejos de la realidad. Además de las diferencias procedimentales, el tercero en el arbitraje, generalmente un profesional especializado en la materia del litigio, tras escuchar las argumentaciones de las partes emite un laudo que es de obligado cumplimiento por los implicados en el conflicto” (Rosales y García Villaluenga, 2025, pág. 521).

La conciliación

La conciliación puede tener diferentes características en Europa y en Latinoamérica. No obstante, se acepta que la conciliación es un proceso en el que un tercero imparcial, escuchada las partes confrontadas, aporta sugerencias, recomendaciones y opciones, no vinculantes, para ayudar a los implicados a acordar una salida al conflicto (Rosales y García Villaluenga, 2025).

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

La negociación

Aunque, en algún momento histórico, se haya considerado la mediación como una negociación asistida por un tercero, la mediación no es un proceso de negociación, aunque ésta pueda implementarse en algunos momentos y etapas de la mediación. Las diferencias fundamentales entre negociación y mediación es que la primera se realiza sin la necesaria intervención de un tercero y se buscan posibles “espacios” comunes donde lograr acuerdos, generalmente, sobre objetivos o temas sustantivos (cuestiones tangibles, mensurables y concretas). El acuerdo resultará, entonces, del “toma y daca” de concesiones mutuas basadas en la percepción de las partes sobre el balance satisfactorio de coste-beneficios. Evidentemente, la negociación tiene poca cabida en procesos donde los objetivos son relacionales o reparadores.

La “facilitación”

Este concepto, utilizado en este contexto, hace referencia a una actividad de base “intuitiva” que cualquier persona puede desempeñar en situaciones de conflicto. Algunas personas poseen ciertas habilidades sociales y persuasivas que les permiten desempeñarla, en algunos casos, con destreza, pero, en ocasiones, perjudican y agravan las situaciones de conflicto. La facilitación es dialogar con las personas confrontadas para favorecer la comunicación entre ellas y ayudar a identificar sus posiciones. Generalmente, los facilitadores terminan aportando valoraciones y opiniones respecto al conflicto, y cómo resolverlo. No sigue un procedimiento determinado y la persona facilitadora actúa siguiendo su propio pensamiento heurístico y apreciaciones, no desarrollándose procesos de análisis del conflicto. En ocasiones se interpreta, erróneamente, la facilitación como una “especie” mediación informal o “light”.

La mediación de conflictos o intervención medidora

La mediación es un *“proceso estructurado y flexible, de intervención no invasiva psicológicamente, donde se asiste a personas o grupos en situación de conflicto para construir un “espacio” de comunicación positiva, eficiente y no hostil, donde la persona mediadora promueve la empatía, el reconocimiento del oponente y el desarrollo de una*

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

*comprensión alternativa del conflicto. **La persona mediadora carece de capacidad de decisión y no aporta soluciones**, organiza y diseña el proceso mediador, (independiente que la finalidad sea formal o “informal”) sus objetivos, metodologías y técnicas, pudiendo incluir procedimientos de negociación, según las necesidades de las personas mediadas. El procedimiento promueve **que las personas implicadas encuentren por sí mismas un acuerdo**” (Rosales y García Villaluenga, 2025).*

Las expresiones de mediación formal e informal o intermediación son del todo inadecuadas y llevan a confusión. La mediación es solo mediación y es una actividad profesional que sigue unos determinados patrones éticos y procedimentales que puede tener diferentes finalidades y contextos.

La convivencia organizacional

Otro concepto que es necesario delimitar es el de Convivencia. “*Como bien señala Giménez (2005) coexistir es sencillo, viene dado, mientras que convivir es complejo y requiere aprendizaje. Convivir es fundamentalmente respetar y tolerar las diferencias con los otros y tener la capacidad de escuchar, reconocer, respetar y apreciar a los demás (Naciones Unidas, 2024). En su sentido más deseable, es un proceso continuo de construcción y aprendizaje intersubjetivo de conocimientos compartidos y empatías mutuas, con respeto a los valores, a las percepciones y las creencias, configurando, por ende, la otredad, la cohesión del grupo y el “nosotros”. Con ello se manifiestan los comportamientos de respeto, tolerancia y, sobre todo, de consideración y reconocimiento del otro, del contrario, de lo diferente, de lo opuesto*” (Rosales, Rodríguez y Jiménez-Malki, 2005, pág. 541)

Específicamente la convivencia organizacional no es, por supuesto, la ausencia de reclamaciones quejas o denuncias, tampoco la aparente ausencia de conflictos, es un término más amplio. Hace referencia a la calidad de las relaciones interpersonales y profesionales, horizontales y verticales, entre los miembros de una organización, en este caso la comunidad universitaria. Un clima de convivencia positivo se caracteriza por relaciones basadas en el respeto, la tolerancia, la comunicación colaborativa y sistemas eficientes y constructivos de detección y resolución de conflictos (visibles o no). La organización promueve la existencia de procedimientos, normas proactivas y la asignación de responsables para la gestión de la convivencia y de los conflictos de

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de
Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

manera eficiente y ágil. La calidad de la convivencia tiene incidencia directa y favorable en el bienestar subjetivo, la salud psicológica y la satisfacción de los miembros de la organización, mejorando, con ello, la productividad, la motivación, la creatividad, el trabajo de equipo, la cohesión y el “engagement” (compromiso con la organización).

ÍNDICE

1. Introducción

- 1.1. Contextualización
- 1.2. Antecedentes
- 1.3. Objetivo

2. Análisis y Resultados

- 2.1. Datos y dificultades relevantes
- 2.2. Los conflictos en la Universidad
- 2.3. Conceptualización de la mediación
- 2.4. Los modelos de implementación de la mediación
- 2.5. Una cuestión fundamental. Ética y buenas prácticas en mediación
- 2.6. La formación en mediación y gestión de la convivencia universitaria
- 2.7. Propuesta de un plan de formación
 - 2.7.1. Consideraciones previas
 - 2.7.2. Perfil profesional y requerimientos mínimos del plan de formación
 - 2.7.3. Plan de formación basado en competencias

3. Conclusiones

4. Propuestas y recomendaciones

5. Referencias

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización

Ciertamente, como subrayan Rosales y García Villaluenga (2019), el conflicto es inherente a la naturaleza humana y la Universidad al ser una organización poliédrica, compleja y en constante cambio, no sólo no es ajena a él, sino que, por sus características, puede favorecer determinadas dinámicas conflictivas que es necesario abordar y prevenir por la propia salud y eficiencia de la organización. La Universidad mantiene una estructura organizativa formal en la que se desarrollan diferentes procesos organizativos dinámicos, en algunos casos grupales, en otros personales, con algunos aspectos próximos al *job crafting*. Por tanto, conviven, en permanente fricción, estructuras y normas formales con otras informales o tácitas además de establecerse dinámicas de relación horizontales con otras verticales.

El desarrollo democrático de la Universidad y una mayor conciencia de derechos ha incidido en el incremento de los conflictos y en su complejidad, manifestándose en reclamaciones, quejas y denuncias. Sin embargo, la respuesta de la organización universitaria a esta situación se ha basado, generalmente, en procedimientos tradicionales vinculados casi exclusivamente en la aplicación del régimen disciplinario (García Villaluenga y Vázquez de Castro, E. 2013).

En general, en las organizaciones complejas presentan diferentes resistencias para la implementación de procedimientos relativos a la mediación. Rosales, Rodríguez y Jiménez- Malki (2025) señalan tres tipos de resistencias:

- Las organizaciones tienen dificultades para desarrollar procesos de cambios en sus procedimientos tradicionales. Podemos decir que, en muchos temas y por supuesto en la manera de abordar los conflictos, se observa una “inercia estructural” al continuismo.
- En segundo lugar, encontramos las resistencias que son consecuencias de creencias erróneas e “intuitivas” sobre la mediación.
- Las derivadas al percibir a la mediación como una amenaza por pérdida de control y poder. El conflicto es, en muchos casos, un instrumento de “poder” y se percibe la mediación como una forma de externalizar los conflictos y sacarlos del ámbito “privado” y visibilizarlos para su mejor gestión. Además, la mediación

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

como proceso imparcial no es controlable por las jerarquías formales o por los poderes tácitos o implícitos que se mueven en los diferentes espacios organizacionales.

Por otra parte, en la Universidad aparecen otras especificidades organizativas y laborales. Se desarrollan roles profesionales simultáneos, por ejemplo; un/a docente puede compartir la asignatura, cargos de responsabilidad o gestión y ser miembro de equipos de investigación al mismo tiempo. Es un ámbito profesional competitivo donde los procedimientos y parámetros son exigentes y rigurosos. Además, es un contexto donde conviven distintas generaciones de personas con interrelaciones frecuentes que, en ocasiones, pueden ser difíciles (García Villaluenga, 2009).

En definitiva, podemos decir que la realidad conflictual y los problemas de convivencia es un campo mayor que las sustanciadas en las quejas, denuncias y reclamaciones, pudiéndose asumir, erróneamente, la identificación de los problemas de convivencia con dichas denuncias y reclamaciones. Como apuntan Rosales, García-Villaluenga y Fariña (coord.) (2022) *“Por ello, y por otras causas, los conflictos cotidianos de las instituciones universitarias quedan, muchas veces, invisibilizados (Pág., 45)”*.

1.2. Antecedentes

Como señalan Rosales, García Villaluenga y Fariña (coord.) (2022), *la mediación es una de las expresiones de innovación social que entronca con la Cultura de la Paz (ONU, 1998, Resolución A/52/13). Esta resolución pone en valor la utilización de la mediación y de los procedimientos positivos y cooperativos para resolver y prevenir los conflictos interpersonales y sociales. Se resalta, además, la necesidad de potenciar procesos educativos, comunitarios y sociales para promover valores y actitudes orientados a la convivencia y la paz para resolver controversias.*

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, y promover, entre otras, la formación en técnicas de resolución de conflictos y en mediación, incluyéndolas, si es posible, en asignaturas o en contenidos curriculares.

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

Diversas Comunidades Autónomas han desarrollado normativas para la promoción y el desarrollo de la convivencia y la mediación en los contextos educativos no universitarios, por lo que 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 (págs. 17 y 18)”.

La publicación de la Ley 3/2022, de 24 de febrero, de Convivencia Universitaria (en adelante, Ley 3/2022), representa en verdadero reto para las universidades. En su preámbulo, indica que la universidad es un espacio de y para el fomento de la convivencia. En su Título Preliminar y Título I, se señala que la Ley tiene por objeto establecer las bases de la convivencia en el ámbito universitario, fomentando, bajo la responsabilidad de las universidades, la utilización preferente de modalidades alternativas de resolución de conflictos con especial énfasis en la mediación para gestionar las confrontaciones que pudieran aparecer en el desarrollo de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento. Por otro lado, la Ley 3/2022 de Convivencia Universitaria no especifica en ningún artículo cuándo la mediación no es viable. No obstante, se puede inferir que la mediación no es viable en situaciones de violencia, acoso, discriminación, fraude académico o deterioro del patrimonio de la universidad o que pudieran ser constitutivos de delito. **No obstante, se propone estudiar y acordar entre las universidades una mejor delimitación de los criterios específicos de exclusión de la mediación. Esta precisión incrementaría la seguridad jurídica y evitaría derivaciones indebidas.**

En otro orden de cosas, se 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 se señala, además, como normativas de referencia a la LOSU (Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario), a la LOU (Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre), el Estatuto del Estudiante (Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre), la 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).

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

Siguiendo el trabajo de Rosales, García Villaluenga y Fariña (coord.) (2022), es necesario resaltar que la Ley 3/2022 señala, con intención inspiradora, los siguientes presupuestos:

- La Ley no pretende ser únicamente una referencia normativa para abordar cuestiones disciplinarias, más bien se orienta a la necesidad para realizar una transformación de la cultura organizacional en la Universidad, requiriendo a las universidades la creación de las Comisiones de Convivencia y un reglamento al respecto.
- En efecto, la Ley de *convivencia universitaria* plantea un cambio de enfoque en el tratamiento de los conflictos y la gestión de la convivencia. En el preámbulo de la Ley, se indica que las universidades deben desarrollar actuaciones que promuevan *la convivencia activa*. Por esta expresión se entiende que la convivencia va más allá que cohabitar en un espacio o en una organización.
- La convivencia activa en la universidad promueve una comunidad de convivencia positiva y una organización saludable basada, entre otros, en valores de igualdad, de tolerancia y disposición empática, fomentando la comunicación constructiva y no agresiva, la corresponsabilidad, la honestidad y la actitud cooperativa para resolver los conflictos y las controversias.
- La Ley pone el énfasis en potenciar 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 o metodologías avanzadas de mediación. **Esto nos lleva a la necesidad que, previa a cualquier intervención, una persona experta en la materia tendrá que hacer un adecuado análisis de conflicto.**

Por otro lado, como señalan Rosales y García Villaluenga (2019), la Universidad es una comunidad educativa de convivencia que debe ser innovadora e inspiradora para la sociedad, sobre todo, siendo una de sus funciones la transferencia de conocimiento. 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, creando con todo ello, valor social.

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

Finalmente, hay evidencias que avalan que la adecuada gestión de conflictos en los contextos organizativos mejora los resultados de desempeño, la motivación y la productividad y creatividad (Bodtker y Jameson, 2001; Kuhn y Poole, 2000) favoreciendo a su vez la salud psicológica de las personas que la componen (Salanova, 2008) siendo, además, una herramienta relevante para la Prevención de Riesgos Laborales.

1.3. Objetivo general del trabajo desarrollado

Realizar un análisis general para establecer conocimientos compartidos sobre la conceptualización de la mediación y exponer la situación de la mediación en las universidades españolas para formular propuestas que puedan mejorar su aplicabilidad y eficiencia, proponiendo criterios sobre la formación necesaria para el ejercicio de la mediación universitaria que permitan su implementación con parámetros y estándares similares.

2. ANÁLISIS Y RESULTADOS

2.1. Datos y dificultades relevantes

En general, podemos decir que, si bien son abundantes las publicaciones y estudios sobre la mediación de conflictos sobre todo en sus aplicaciones en los ámbitos jurídicos, lo cierto es que los trabajos sobre la mediación en contextos universitarios son escasos, tanto desde el punto de vista conceptual y epistemológico como desde el enfoque aplicado.

Buena parte de la literatura sobre la mediación se enmarca en el ámbito jurídico civil, en temas de separaciones y divorcios, y mercantil, haciendo referencia a modelos de mediación basados en la negociación de intereses. Sin embargo, la mediación universitaria se sitúa evidentemente en la mediación organizacional que tiene características propias.

Un problema adicional es que, en este campo del conocimiento, se utilizan conceptos como *mediación* y *conflicto* con acepciones que pueden tener importantes matices diferenciadores según el enfoque epistemológico y aplicado que consultemos.

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

Un reto importante es que los que trabajamos en este ámbito tengamos un conocimiento compartido que nos permita entendernos con mayor facilidad.

Además, se observa que la perspectiva de la mediación en las normativas de convivencia de las universidades es diversa y conceptualmente distante. A lo largo de este análisis, se observará la multiplicidad de orientaciones de la mediación de conflictos. Esto se ve afectado, lógicamente, por las diferencias formas de entender lo que es la convivencia y lo que deberían ser las acciones a desarrollar de convivencia activa señaladas en el preámbulo de la Ley de Convivencia Universitaria.

A todo lo dicho subyace una determinada forma de entender el conflicto y, por tanto, como abordarlo en un contexto organizacional complejo con diferentes sectores (docentes, alumnado, investigadores y el personal técnico, de gestión y de administración y servicios) y con un tipo de relaciones, ya mencionadas, que les son propias y peculiares.

En efecto, el enfoque que se plantee sobre el conflicto se traslada a las formas de entender la mediación, su aplicación y objetivos (Rosales y Rodríguez, 2025). Ciertamente, por la palabra conflicto podemos entender diferentes acepciones: como un proceso intrapersonal fruto de las tensiones psicológicas, como un proceso social debido dinámicas del poder de las estructuras y organizaciones sociales y políticas y, por último, como resultado de las interacciones interpersonales. Lógicamente, este informe en centra en esta última acepción.

Solo como un breve apunte y siguiendo el trabajo de Rosales y Rodríguez (2025), en la bibliografía podemos encontrar, fundamentalmente, dos concepciones sobre el conflicto interpersonal: la perspectiva lineal o clásica y la interactiva.

“La perspectiva lineal define el conflicto interpersonal como el resultado de las percepciones, de las personas implicadas, que estiman que sus objetivos, intereses y aspiraciones están siendo amenazados pues son divergentes e incompatibles con los de las otras personas involucradas (Bush y Folger, 1994; Rubin y Pruitt, 1994). En este planteamiento, los desencadenantes de los conflictos son la apreciación de incompatibilidad de intereses y la interdependencia en donde se percibe que la otra parte contendiente tiene capacidad de interferir en la consecución de esos objetivos. Kolb y Putnam (1992) señalan que este enfoque tiene profundas limitaciones y resaltan

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

la necesidad de diferenciar el conflicto de otras situaciones cotidianas de desacuerdo sobre apreciaciones, opiniones y decisiones que, incluso, pueden manifestarse en interacciones competitivas y que no son, necesariamente, un conflicto.

En la perspectiva interactiva, se pone de relieve el papel dinamizador, en los conflictos interpersonales, de la intersubjetividad, configurada a través de la comunicación en que interactúan las subjetividades de las personas, creándose significados y cogniciones de intencionalidad, de percepciones disposicionales (características personales) y del estado de ánimo del otro (Coelho, 2012)”

En definitiva, es evidente que en la Universidad hay conflictos motivados por discrepancias en sus intereses de las personas confrontadas, pero también es cierto que, en el contexto universitario, por las características específicas, aparecen conflictos dinamizados, entre otros, por los juegos de poder abusivo, la pugna de vanidades, la maledicencia intencionada o la envidia, dando como resultado diferentes tipos de conflictos: unos manifiestos, otros solapados y muchos sumergidos (Rosales, 2022).

2.2. Los conflictos en la universidad

Conocer y clasificar los tipos de conflictos en la universidad tiene una importante utilidad para establecer, en el futuro, protocolos de gestión y actuación adaptados a cada modalidad de confrontación, constituyendo procedimientos eficientes que estén apoyados en evidencias.

Los conflictos en la Universidad tienen diferentes “espacios” de origen y desarrollo y se hacen patentes en las relaciones de los diferentes sectores de la comunidad universitaria. Los conflictos de la Universidad pueden ser muy diversos. En este caso, seguiremos la propuesta al respecto de Rosales, García-Villaluenga y Fariña (coord.) (2022) que formulan un acercamiento clasificatorio detallado, probablemente no definitivo, con los siguientes tipos conflictos:

“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,

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

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.

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 PTGAS. 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.

Tipo 3. Conflictos por rupturas académicas

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.

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,

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

decisiones arbitrarias, expectativas frustradas del alumnado con respecto a la formación recibida, etc.

Tipo 5. Conflictividad monodual

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. 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.

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.

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

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

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.

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.

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 que alcanzan a la universidad ya los sectores de la comunidad universitaria pueden plantear estas divergencias o cuestiones en su propio ámbito. También podemos añadir, en esta tipología, los conflictos, que se derivan

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

por la gestión universitaria en relación con determinadas decisiones que generan reivindicaciones en algún sector de la comunidad universitaria que se ve afectada. Estos conflictos no son de convivencia, pero, en algunos casos, pueden afectarla seriamente. 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 catalogadas 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 (pág. 46-54)".

Un aspecto a considerar es que estos 12 tipos de conflictos pueden, en algunos casos, ser caracterizados transversalmente por cuestiones relativas a la diversidad cultural (estudiantes Erasmus, profesorado visitante, convenios con instituciones extranjeras, etc.).

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

2.3. **Conceptualización de la mediación**

“La mediación ofrece un valioso recurso de innovación y promoción activa de la convivencia desde la participación social y democrática en la gestión de los conflictos. **El sentido social de la mediación** es aceptar la autodeterminación y la capacidad de las personas para gestionar, por vías constructivas por sí mismas y con la ayuda de un tercero que carece de capacidad de decisión, los inevitables conflictos de las interrelaciones familiares, sociales, organizacionales, comunitarias y profesionales con el objetivo de poder solucionarlos, prevenirlos o atenuarlos. Además, se promueve, con ello, el aprendizaje de habilidades y actitudes en la resolución de conflictos y se favorece el desarrollo de una sociedad más pacífica y con mayor bienestar subjetivo” (Rosales y García Villaluenga, 2025, pág. 514).

Al trabajar conjuntamente un tema como la mediación y el conflicto, se hace necesario tener **un conocimiento compartido que nos permita entendernos**. Pues en este tema las personas pueden utilizar los mismos conceptos con acepciones o matices distintos.

La mediación, tal y como la entendemos hoy en día, surge hace más de cincuenta años. La mediación ha recibido aportaciones multidisciplinares desde la Psicología, la Educación, la Antropología, la Sociología, el Derecho, los Estudios por la Paz, la formación en valores y en derechos humanos, etc.

En muchas ocasiones se utilizan, erróneamente, términos como intermediación o mediación formal e informal. La mediación es siempre una actividad profesional, independientemente, de la modalidad, contexto o que tenga una finalidad más o menos formal. No debe confundirse la mediación con actividades para un llevar a cabo diálogo persuasivo para contemporizar a dos personas confrontadas. Estar “en medio” de un conflicto no es mediar profesionalmente.

La mediación es, ante todo, una actividad profesional especializada que requiere actitudes específicas y una formación en métodos, estrategias y técnicas, además de práctica y experiencia. Sin embargo, podemos observar, desde una óptica meramente “intuitiva”, creencias poco rigurosas sobre qué es y cómo funciona la mediación (Rosales, García-Villaluenga y Fariña (coord.) (2022). En muchos casos, se confunde la

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

destreza de una persona que utiliza, en una disputa, habilidades comunicativas de facilitación con el ejercicio profesional de la mediación.

De nuevo, nos encontramos con dos formas de entender la mediación, la lineal y la integral. La definición lineal de la mediación, en consonancia con su perspectiva del conflicto, describe a la mediación como un sistema de negociación asistida por un tercero neutral que realiza labores de facilitador de la comunicación para que las partes encuentren un acuerdo satisfactorio (Kressel y Pruitt, 1985; Folberg y Taylor, 1997). Este enfoque se aplica, fundamentalmente, cuando los objetivos son sustantivos (ver más abajo), en contextos mercantiles y, en algunos casos, para establecer el convenio regulador en situaciones de divorcio.

En contrapartida, desde un enfoque integral y profesionalizante, Rosales (2022) y Rosales y García Villaluenga (2025), definen la *mediación* “como un proceso estructurado y flexible, de intervención mínima y no invasivo psicológicamente, donde se asiste a personas o grupos en situación de conflicto para construir un “espacio” de comunicación positiva, eficiente y no hostil. La persona mediadora carece de capacidad de decisión y organiza y diseña el proceso mediador, sus objetivos, metodologías y técnicas, pudiendo incluir procedimientos de negociación, según las necesidades de las personas mediadas y las características del contexto donde se sitúa el conflicto. Se favorece la búsqueda cooperativa de acuerdos, salidas o atenuaciones al conflicto, al tiempo que se promueve la empatía, el reconocimiento del oponente y el desarrollo de una comprensión alternativa del conflicto. La persona mediadora, en la medida de lo viable, intentará preservar, mejorar o reparar las relaciones y los vínculos afectivos entre las personas afectadas por la confrontación. Las sesiones de mediación pueden ser individuales, duales o grupales”.

Rosales (2022), señala que la mediación puede atender a tres tipos de objetivos, que no se excluyen entre sí: **sustantivos** (describen los acuerdos sobre cuestiones tangibles, mensurables y concretas), **relacionales** (se refieren a acuerdos sobre la convivencia y el mantenimiento de relaciones correctas, con una comunicación y trato no hostil, que consensuan qué tipo de relación quieren mantener, sus límites y funcionamiento) y **reparadores** (hacen alusión a los procesos donde se pretende preservar y restaurar relaciones que se han visto afectadas por el enredo o la incidencia de “historias”, hechos y situaciones).

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

El rol profesional de la persona mediadora es el conjunto de comportamientos y actitudes que definen las funciones que se le atribuyen para desarrollar los objetivos pertinentes. Este rol se sustenta, por un lado, en los **principios de la mediación** (voluntariedad, imparcialidad, confidencialidad, neutralidad axiológica, flexibilidad, carácter personalísimo y buena fe) y, por otra, en sus **funciones profesionales** (Rosales 2022), teniendo un riguroso conocimiento de las técnicas y herramientas aplicables en la mediación (López, 2022).

En definitiva, la mediación en contextos sociales y organizacionales, como es el caso de la Universidad, no tiene, necesariamente, el mismo sentido ni metodológicamente ni en sus objetivos que los procedimientos mediadores en asuntos civiles y mercantiles. La Mediación Universitaria es, esencialmente, mediación organizacional, cuyo cometido y procedimientos pueden diferir en su práctica profesional con respecto a la mediación desarrollada en otros contextos.

2.4. Los modelos de implementación de la mediación en las universidades españolas

Un aspecto relevante que afecta a los modelos actuales de implementación de la mediación Universitaria es que las Defensorías Universitarias y también las Inspecciones Universitarias de Servicios empezaron a crearse en las Universidades Españolas a partir de la Ley Orgánica de Reforma Universitaria (LRU) de 1983 y, en el caso de las Defensorías Universitarias, se constituyeron como obligatorias con la Ley Orgánica de Universidades (LOU) de 2001. Esto ocurrió unos 12 años antes de la aprobación de la Ley 5/2012 de mediación para asuntos civiles y mercantiles. Era lógico, en ese momento, que las Defensorías asumieran funciones relacionadas con la convivencia y la gestión de conflictos y que, en sus reglamentos, se le dieran atribuciones para realizar mediación y conciliación, aunque desde una concepción anterior a la idea de que la mediación es un ejercicio profesional complejo, con procedimientos técnicos específicos, con un registro oficial y con principios y códigos de buenas prácticas profesionales.

En este contexto actual, la aparición de las Comisiones de Convivencia puede generar “fricciones fronterizas” relacionadas con las funciones y los procedimientos,

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

dándose, con ello, situaciones de simultaneidad y duplicidad de funciones, y con actuaciones paralelas en ambos órganos.

El ajuste funcional y organizativo de estos tres órganos (Defensorías, Inspecciones y Comisiones de Convivencia) puede requerir cambios normativos en cada universidad, de forma que se establezca que son órganos independientes e interrelacionados, que desarrollaran funciones diferentes, las cuales deberán ser descritas con la mayor precisión. Además, debe definirse, con la mayor claridad, los necesarios procesos de derivación y coordinación.

Todo esto es un aspecto añadido que afecta a la misma concepción de la mediación y presenta dudas sobre el órgano que debe ser el garante de los procesos profesionales de mediación.

Por otro lado, apoyándonos, por una parte, en un análisis de Rosales y García Villaluenga (2019) y, por otra, en las conclusiones de un estudio presentado sobre los reglamentos de la Comisiones de Convivencia en el II Fórum de Convivencia Universitaria, en la Universidad de Vigo en 2023, podemos apuntar que la implementación de la mediación en las universidades españolas ha seguido diferentes modelos y con diferentes matices, siendo los más frecuentes los siguientes:

TIPO A. Servicio autónomo de mediación y gestión constructiva de conflictos

Consiste en crear un servicio de mediación y de gestión de conflictos independiente dentro de la universidad, con su propia estructura y personal especializado. Tiene como ventajas su mayor autonomía, flexibilidad y capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de la comunidad universitaria. Este tipo de servicios especializados puede ofrecer formación inicial y continua a la comunidad universitaria, cumplir con la labor preventiva del conflicto, asesorar o emitir informes a la Comisión de Convivencia cuando ésta lo requiera para el ejercicio de sus funciones y, de manera principal, dar respuesta puntual, rápida y efectiva, por un lado, a las derivaciones que puedan surgir, verticalmente, desde el Rectorado o desde la Comisión de Convivencia y, por otro, atender de manera horizontal las demandas de servicios, en la gestión de conflictos, de cualquier miembro de la comunidad universitaria, ofreciendo adicionalmente la posibilidad de un asesoramiento o atención confidencial. Estas

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

unidades ofrecen además de mediación, asesoría preventiva y otros métodos de gestión constructiva de conflictos. El inconveniente de este modelo es que requiere más recursos económicos y humanos. No obstante, en las universidades en que opera este modelo, se nombra una persona docente de referencia que posea la formación necesaria para la dirección del servicio y se le aplica reducción en su encargo docente.

En este tipo de servicios, fue pionera la Universidad Complutense de Madrid que creó, en 2008, el Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos (IMEDIA). También, el Consejo de Gobierno de la Universidad de la Laguna aprobó, en 2010, el reglamento para la creación de la Unidad de Mediación y Asesoramiento para la Convivencia (UNIMAC). Lo mismo han hecho, con unidades similares, las Universidades de Cádiz, Internacional de Valencia, Vigo, Las Palmas de Gran Canaria, Barcelona y Granada.

TIPO B. Los modelos de mediación desde las Defensorías Universitarias

Los 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. No obstante, hay que señalar que, en algunos Reglamentos de la Defensoría Universitaria, se alude a la necesaria colaboración de la Defensoría con los servicios de mediación profesionales facilitados, en su caso, por la Universidad. Es evidente que este modelo mayoritario en las universidades españolas tiene la ventaja de que la Defensoría tiene los recursos económicos y humanos. Además, en muchas universidades, la Defensoría Universitaria forma parte de las Comisiones de Convivencia e incluso, en algunos casos, las dirige pudiendo colaborar de primera mano con éstas.

Los inconvenientes son los que se derivan, en primer lugar, del ejercicio de dobles o incluso triple roles (Defensor universitario, mediador y, en algunos casos, miembro de la Comisión de Convivencia), siendo muy debatible si la independencia de las defensorías puede verse en riesgo por este hecho. En segundo lugar, se tratarían, únicamente, aquellos conflictos que se han visibilizado y formalizado por medio de denuncias y reclamaciones. En tercer lugar, pueden darse conflictos de atribuciones y solapamientos entre las funciones y decisiones sobre la gestión o mediación de un

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

conflicto por parte de las Comisiones de Convivencia y las actuaciones de las Defensorías Universitarias al respecto.

Una variante de este modelo es integrar un servicio de mediación dependiente de la estructura de la oficina del defensor universitario. Tiene como ventaja que aprovecha la infraestructura y el personal existente, facilitando la coordinación y la comunicación, y como desventaja que no resuelve los inconvenientes antes señalados.

TIPO C. Los Modelos de mediación desde las Comisiones de Convivencia

En este modelo las comisiones toman decisiones sobre la idoneidad de iniciar un proceso de mediación sobre un caso que se ha formalizado por medio de denuncias, quejas o reclamaciones. Encontramos diferentes variantes de este modelo. En algunos casos se señala que en la mediación tiene que estar presente un miembro de la Comisión de Convivencia, en otros la mediación la lleva a efecto un miembro de la Comisión, debidamente formado. Finalmente, en otra variante, la Comisión deriva a personas mediadoras externas a la universidad o accede a un listado *ad hoc* de personas mediadoras formadas pertenecientes a la comunidad universitaria. Estas últimas variantes tienen como ventaja que permiten acceder a profesionales cualificados en mediación civil y mercantil, y como inconvenientes que pueden generar una mayor dependencia de entidades externas y dificultar la continuidad del servicio. Además, como hemos señalado, las actuaciones metodológicas y los objetivos de la mediación civil y mercantil no son equiparables, necesariamente a la mediación organizacional, sobre todo en un contexto como el Universitario. No obstante, siempre cabe que esas personas externas o internas realicen la formación que sea adecuada para ejercer esta labor profesional.

En definitiva, los tres tipos descritos representan implícitamente dos perspectivas, dos formas de entender la gestión de conflictos y la implementación de la mediación que no tienen que ser excluyentes y que podrían, probablemente, integrarse. En primer lugar, tenemos el enfoque que llamaremos de activación reactiva y, por otro, la perspectiva que denominaremos proactiva.

- **En los modelos de activación reactiva**, se entiende la mediación como un procedimiento que se inicia para dar respuesta a procesos formales relativos a

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

denuncias o a situaciones de expedientes disciplinarios, siendo ésta la perspectiva mayoritaria en las universidades españolas.

- En la segunda óptica, **la perspectiva proactiva**, se plantea la mediación, otros métodos constructivos de gestión de conflictos y la asesoría preventiva como procedimientos que, por supuesto se pueden iniciar, verticalmente, por derivación, pero, a la vez, promueven que sea posible la activación horizontal, de forma que cualquier miembro de la comunidad pueda solicitar, de manera no formal e incluso confidencialmente, estos servicios, dándoles una respuesta inmediata, favoreciendo, con ello, la prevención de conflictos, y una respuesta a problemas de convivencia que, generalmente, están invisibilizados.

Cada modelo tiene sus ventajas e inconvenientes y cada universidad, naturalmente, seguirá sus criterios al respecto. Sin embargo, debemos acordar la necesidad de estudiar el funcionamiento de los citados modelos y debatir hacia donde debe orientarse la cultura organizacional y la gestión los problemas de convivencia en la Universidad que, evidentemente, va más allá de una visión continuista de entenderla solo desde las denuncias y reclamaciones o expedientes.

2.5. Una cuestión fundamental. Ética y las buenas prácticas en mediación

Un tema delicado que hay que resaltar **son las buenas prácticas en mediación**. La mediación se rige por una serie de principios (señalados, expresamente, en la Ley de Convivencia Universitaria y en otras normativas sobre la Mediación: Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles y el Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrollan determinados aspectos de la Ley de Mediación) y códigos profesionales de buenas prácticas. Entre otras consideraciones que se pudieran hacer al respecto, destacamos las siguientes:

- a. La mediación no debe realizarla una persona que tiene una posición directa de poder institucional o jerárquico sobre las personas implicadas. Tampoco debe llevarla a cabo una unidad organizativa implicada, de alguna manera, en el proceso de gestión del conflicto. Por supuesto, se considera que los dobles o triples roles afectan, seriamente, a los principios de la mediación.

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

A modo ilustrativo, podemos hacer referencia al Código de la Federación Nacional de Asociaciones de Profesionales de la Mediación que señala en su Artículo 2, apartado 3 *“La persona mediadora que...ejerza otra actividad profesional, cuando actúen como mediadores sólo podrán ejercer la actividad de Mediación. En ningún caso, podrán sustituir o acumular las funciones de cualquier otro profesional. Así mismo se abstendrá de intervenir en un Procedimiento de Mediación cuando haya efectuado actuaciones profesionales, al margen de la Mediación...”*

- b. La mediación, sea en la modalidad que sea, debe llevarla a cabo una persona debidamente formada en mediación y con la especialización en el ámbito de sus actuaciones profesionales.

Volvemos a hacer referencia al Código de la Federación Nacional de Asociaciones de Profesionales de la Mediación que señala en su Artículo 2, apartado 1 *“Las personas mediadoras deberán poseer la titulación y capacitación necesaria según las normas nacionales que le habiliten para el ejercicio de la profesión.”* También en su apartado 2 indica: *“La persona mediadora deberá intervenir únicamente cuando reúna la cualificación profesional adecuada... La persona mediadora deberá realizar cursos de capacitación y reciclaje de manera continuada a fin de que actualicen constantemente sus competencias teóricas y prácticas”.*

En definitiva, la conculcación de estos principios (voluntariedad, transparencia, confidencialidad, neutralidad, imparcialidad, etc.) y los códigos profesionales de buenas prácticas de la mediación da lugar a la posible invalidación del procedimiento de mediación y podría conllevar repercusiones legales para la universidad.

2.6. La formación en mediación y gestión de la convivencia universitaria. Propuestas de un plan unitario de formación

2.6.1. Consideraciones previas

Es preciso destacar que las universidades españolas fueron pioneras, hace ya más de dos décadas, del desarrollo de programas educativos de postgrado para formar

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

personas mediadoras. 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.

Para que sirva de referencia en la elaboración de un plan de formación en mediación universitaria, tenemos que indicar que la formación de la mediación profesional se enmarca 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 civiles y mercantiles que se sustancian en los requerimientos de calidad exigidos en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Esta norma sitúa la formación mínima en 100 horas de las cuales el 35% debe tener carácter práctico. Por otro lado, la mediación familiar ha seguido otros desarrollos normativos en las diferentes Comunidades Autónomas, exigiendo, según el caso, una formación entre las 200 y 300 horas. También es necesario resaltar que las universidades han ofertado cursos de especialización, de experto e incluso másteres en mediación con formaciones de duración entre las 200-300 horas hasta 600 horas en el caso de los másteres.

La formación en el actual marco normativo y de referencia, el Espacio Europeo de Educación Superior, se organiza y se sustenta en España alrededor de la noción de competencias. El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). Por tanto, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos de diferentes niveles complejidad y se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores (Marielli, 2000). Además, esta competencia, siguiendo la investigación de López y Escrivá (2023), se potencia aunando la formación en mediación con las metodologías innovadoras, lo que permite mejorar la calidad docente, la experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje y la profesionalidad de las personas mediadoras en formación.

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

La propuesta que se expone a continuación se basa en el estudio de Rosales y García Villaluenga (Coords) (2020) sobre las competencias formativas de la persona mediadora que, recientemente, se ha visto refrendado por el Grupo de formación en mediación del Ministerio de Justicia, donde, además, se ha aprobado, entre otras, la especialidad en mediación organizacional.

2.6.2. Perfil profesional y requerimientos mínimos del plan de formación

El plan formativo que se propone es para un/a profesional de la mediación organizacional en contextos universitarios que es capaz de realizar las funciones generales del rol de la persona mediadora (de recibimiento, análisis, procesual renovación y autoconciencia profesional) y las funciones específicas que le son propias (Rosales, 2022). Será conocedor/a de la organización, normativa y cultura universitaria. Además, estará cualificado/a para ofrecer servicios de análisis del conflicto, en sus diferentes complejidades, y podrá desarrollar procedimientos de mediación, en formato dual o grupal, con diferentes metodologías, técnicas y objetivos, según las necesidades de cada caso. También, podrá llevar a cabo otros métodos de gestión constructiva o positiva de conflictos. Finalmente, se espera que mantenga actitudes y valores propios de los códigos de buenas prácticas en el campo de la mediación y la gestión de conflictos.

Este perfil profesional nos señala la necesidad de una formación especializada, interdisciplinar, teórica y práctica. A la luz de lo reseñado, la duración mínima debería estar alrededor de unas 200 horas de formación de las que, al menos, el 35% debería ser prácticas.

Tendría que establecerse un sistema de convalidación para las personas que ya posean otras formaciones en mediación y un procedimiento de reconocimiento de la formación para personas que acrediten ejercicio profesional en mediación universitaria. La formación se puede realizar de manera mixta o semipresencial (combinando formación telemática y actividades presenciales).

Es deseable que la formación sea la misma en todas las universidades y crear un equipo de formadores especializados que elaboren y desarrollen el plan que se propone.

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de
Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

Se propone que el título se denomine: Mediación y Convivencia Organizacional Universitaria o bien Mediación y Convivencia Universitaria.

2.6.3. Plan de formación basado en competencias

Se proponen las siguientes competencias formativas:

Competencia 1. Desarrollar habilidades en el manejo de las propias cogniciones, emociones y en el autoconocimiento personal.

Competencia 2. Tomando como referencia los códigos de buenas prácticas, evaluar y reflexionar, críticamente, sobre las actuaciones y decisiones propias y utilizar la autosupervisión como espacio para responder a las necesidades de su desarrollo profesional.

Competencia 3. Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal y de gestión de las emociones de las personas mediadas.

Competencia 4. Comprender y saber interpretar el marco jurídico, administrativo y organizativo de la Universidad y las normativas relativas a los procesos de Mediación y Gestión de Conflictos.

Competencia 5. Conocer y comprender el funcionamiento psicosocial de las organizaciones.

Competencia 6. Comprender y saber aplicar el rol profesional de la persona mediadora, sus funciones, habilidades y actitudes.

Competencia 7. Comprender los fundamentos sobre los que se construyen los conflictos interpersonales y grupales, los tipos, características y particularidades, procesos y efectos sobre el sujeto individual y colectivo.

Competencia 8. Saber desempeñar las funciones profesionales de la gestión de la convivencia y mediación organizacional considerando los principios democráticos y de igualdad entre todas las personas.

Competencia 9. Realizar análisis de conflictos, en sus diferentes complejidades, identificando los actores, elementos del conflicto y su dinámica al objeto de diseñar la estrategia de intervención mediadora más adecuada.

Competencia 10. Conocer y manejar las proposiciones teóricas y metodológicas más significativas en el ámbito de la Mediación, la gestión constructiva de conflictos y las prácticas restaurativas y los Métodos Adecuados de Resolución de Conflictos (MASC),

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

y aplicar las diferentes metodologías, modelos, estrategias y técnicas, según las necesidades y objetivos del proceso y de las personas implicadas.

Competencia 11. Conocer y aplicar diferentes métodos de gestión constructiva de conflictos en contextos duales, grupales, intergrupales y cuando haya implicaciones interculturales.

Competencia 12. Elaborar y redactar informes, documentos y acuerdos.

Una vez acordado este “esqueleto” de plan de formación, se elaborarían los contenidos para cada una de estas competencias.

3. CONCLUSIONES

- La Universidad es una organización poliédrica, compleja y en constante cambio, no sólo no es ajena al conflicto, sino que, por sus características, pueden favorecer determinadas dinámicas conflictivas que es necesario abordar y prevenir por la propia salud y eficiencia de la organización. En la Universidad “conviven” en permanente fricción una estructura organizativa formal con otra informal, configurándose diferentes tipos de conflictos.
- La realidad conflictual y los problemas de convivencia constituyen un campo mayor que las sustanciadas en las quejas, denuncias y reclamaciones, pudiéndose asumir, erróneamente, la identificación de los problemas de convivencia con dichas denuncias y reclamaciones.
- La Ley de *convivencia universitaria* no pretende ser únicamente una referencia normativa para abordar cuestiones disciplinarias, más bien se orienta a la necesidad para realizar una transformación de la cultura organizacional en la Universidad, requiriendo a las universidades la creación de las Comisiones de Convivencia y un reglamento al respecto. Plantea un cambio de enfoque en el tratamiento de los conflictos y la gestión de la convivencia.
- Hay evidencias que avalan que la adecuada gestión de conflictos en los contextos organizativos mejora los resultados de desempeño, la motivación y la productividad y creatividad, favoreciendo, a su vez, la salud psicológica de las personas que la componen.

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

- La mediación universitaria se sitúa evidentemente en la mediación organizacional que tiene características metodológicas y de objetivos que le son propias con respecto a la mediación aplicada en otros contextos; por ello, se hace necesaria una formación específica y si fuera posible unitaria para todo el Estado para las personas que ejerzan profesionalmente la mediación en la Universidad.
- Un problema adicional es que, en este campo del conocimiento, se utilizan conceptos como *mediación* y *conflicto* con acepciones que pueden tener importantes matices diferenciadores según el enfoque epistemológico y aplicado que apliquemos. Un reto importante es que los que trabajamos en este ámbito tengamos un conocimiento compartido que nos permita entendernos con mayor facilidad.
- Además, se observa que la perspectiva de la mediación en las normativas de convivencia de las universidades es diversa y conceptualmente distante. Se han descrito los tres tipos de modelos más frecuentes, cada uno con sus ventajas e inconvenientes. **Dichos modelos revelan dos formas de entender la gestión de conflictos y la implementación de la mediación que no tienen que ser excluyentes y que podrían, probablemente, integrarse.**

En primer lugar, tenemos el enfoque que llamaremos de activación reactiva y, por otro, la perspectiva que denominaremos **proactiva**. En los modelos de activación **reactiva**, se entiende la mediación como un procedimiento que se inicia para dar respuesta a procesos formales relativos a denuncias o a situaciones de expedientes disciplinarios. En la segunda óptica, se plantea la mediación, otros métodos constructivos de gestión de conflictos y la asesoría preventiva como procedimientos que, por supuesto, se pueden iniciar, verticalmente, por derivación, pero, a la vez, promueven que sea posible la activación horizontal, de forma que cualquier miembro de la comunidad pueda solicitar, de manera no formal e incluso confidencialmente, estos servicios, dándoles una respuesta inmediata, favoreciendo, con ello, la prevención de conflictos, y una respuesta a problemas de convivencia que, generalmente, están invisibilizados.

4. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

1. Se propone crear desde la RedCCU, un subgrupo permanente de estudios y asesoramiento que elaboré, entre otros, la propuesta de **un modelo de referencia** para las universidades españolas, que vertebre u armonice los diferentes modelos y normativas de convivencia y mediación. Por supuesto, cada universidad podrá tomar sus decisiones sobre su implementación. También podrá desarrollar ideas y sugerencias sobre cuestiones o dificultades que plantee las Universidades. Este subgrupo también podría coordinar cuestiones relativas a la formación de las Comisiones de Convivencia y la de las personas mediadoras universitarias.
2. En consonancia con la propuesta de la elaboración de un modelo de referencia que favorezca un funcionamiento más eficiente de los órganos implicados, proponemos considerar las siguientes **claves**:
 - a) Desarrollar un modelo con una perspectiva proactiva de los servicios de mediación y gestión constructiva de conflictos. Estos servicios se activarían, por un lado, verticalmente, con derivación de otros órganos, y por activación horizontal, de forma que cualquier miembro de la comunidad pueda solicitar directamente, estos servicios, dándoles una respuesta inmediata y confidencial, favoreciendo, como se ha señalado, la prevención de conflictos; y una respuesta a problemas de convivencia que, generalmente, están invisibilizados.
 - b) Tener en cuenta que la perspectiva proactiva no afecta solo a los servicios de mediación, sino también a otras unidades y servicios, como es el caso de las Unidades de Igualdad.
 - c) Será recomendable establecer una “ventanilla única”, con las excepciones pertinentes, para la recepción de solicitudes, denuncias, quejas etc., que, posteriormente, un órgano determinado (una posibilidad es la Secretaría General) deberá de distribuir para asignar su gestión.
 - d) Determinar con precisión las funciones y delimitaciones de todos los órganos con especial indicación en lo que respecta a la Inspección de Servicios, a las Defensorías Universitarias y a las Comisiones de Convivencia.

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

3. En línea con lo anterior, desarrollar un modelo aplicado de referencia que se posicione sobre las características y la concepción sobre la convivencia, el conflicto y el uso de la mediación. Considerando la necesidad de un cambio de cultura organizacional en la gestión de los problemas de convivencia entendidos, estos, en toda su extensión.
4. En su Preámbulo II la Ley de Convivencia Universitaria señala *“las universidades podrán fomentar la formación técnica de las personas mediadoras”*. Es necesaria que la formación de las personas mediadoras en la Universidad se base en parámetros y criterios similares. Para ello, proponemos realizar un título unificado en sus competencias y contenidos en Mediación Universitaria. Se ha planteado la necesidad de una formación especializada, interdisciplinar, teórica y práctica, avalada por una universidad, basada en 12 competencias formativas para desarrollar los desempeños de un perfil profesional en Mediación y Convivencia Universitaria. Por otro lado, la universidad no puede ser incoherente en sus propuestas formativas ofreciendo máster, título de experto, especialista o similares en mediación y luego no ser, igualmente, rigurosa con la formación que exija a sus propios profesionales de la mediación.
5. En base a lo anterior, ir configurando la posibilidad de un registro oficial de personas mediadoras universitarias debidamente formadas según los criterios que se proponen.
6. Promover desde la RedCCU que las universidades realicen programas educativos y de divulgación sobre la ley de convivencia y la mediación, entendida esta en su sentido más extenso.
7. Como parte del punto anterior, promover en las universidades la mediación preventiva desde un enfoque proactivo como eje de una cultura de convivencia activa que vaya más allá de las denuncias y procedimientos disciplinarios. Se trata de favorecer el uso a iniciativa propia de la mediación cualquier miembro de la Comunidad Universitaria y ofrecer, adicionalmente, servicios de atención confidencial para asesorar o ayudar en la gestión de conflictos. **La propia Ley de Convivencia Universitaria manifiesta** claramente esta cuestión al final de su Preámbulo I ***“El fomento de la convivencia en el seno de la comunidad***

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

*universitaria excede un régimen disciplinario y no puede afrontarse, al menos exclusiva ni preferentemente, mediante el mismo. Por tanto, las universidades, en el ejercicio de su autonomía universitaria consagrada en el artículo 27.10 de la Constitución Española, han establecido y pueden desarrollar con mayor intensidad medidas y actuaciones que favorezcan y estimulen **la convivencia activa y la corresponsabilidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria**. 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”.*

8. Es importante que las universidades presten especial atención para que la mediación se desarrolle conforme a **los principios que la rigen y los códigos de buenas prácticas**. Es recomendable que las Universidades adecuen sus procedimientos y actuaciones relativas a la mediación, considerando como eje fundamental los principios de la mediación y los códigos profesionales.
9. Desarrollar líneas de colaboración interuniversitaria en la implementación y formación de la mediación en la Universidad.
10. Evitar sesgos, favoreciendo un determinado modelo de implementación de la mediación universitaria en la celebración de mesas, conferencias, realización de informes, estudios y similares de la RedCCU,
11. Las Comisiones de Convivencia Universitaria son órganos diferenciados con sus funciones propias. La RedCCU, en todos sus eventos, estudios y acciones, debe mantener su propio perfil y caracterización, cuidando no quedar condicionada, disuelta o supeditada a otros órganos o estamentos de la organización universitaria.
12. Promover la cultura de la mediación y de la gestión constructiva de conflictos, incluyendo, en los convenios de colaboración o similares de la Universidad y en la normativa interna de centros, etc., cláusulas que prevean mecanismos de mediación para la resolución de conflictos.

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

13. Trabajar para que las personas que componen las Comisiones de Convivencia tengan formación específica en mediación y algún tipo de valoración económica o al menos en forma de descarga horaria para PDI y PTGAS y un reconocimiento de créditos para los estudiantes. Este aspecto relativo al reconocimiento económico es aplicable, también, a las personas que llevan a cabo los procesos de mediación.
14. Se propone estudiar y acordar entre las universidades una mejor delimitación de los criterios específicos de exclusión de la mediación. Esta precisión incrementaría la seguridad jurídica y evitaría derivaciones indebidas.
15. Promover y consolidar líneas de colaboración con otras asociaciones universitarias implicadas en el estudio y desarrollo de la Mediación y la Convivencia

5. REFERENCIAS

- 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* 2001 vol, 12 nº 3 pp 259-275
- Coelho, Jr., N., (2012). "Apresentação". In Nelson Coelho Jr., Pedro Salem y Perla Klautau (eds.). *Dimensões da intersubjetividade*. São Paulo: Editora Escuta, 7-17.
- Folger, J. y Bush, R. (1994). *La promesa de la mediación: cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Granica.
- Folberg, J. y Taylor, A. (1997). *Mediación: Resolución de Conflictos sin Litigio*. Limusa.
- García Villaluenga, L. (2009) Mediation in university communities: the experience of the universidad complutense . *Conflictology*, núm 1, abril 2009.
- García Villaluenga, L. y Vázquez De Castro, E (2013): La mediación civil en España. Luces y sombras de un marco normativo", En el monográfico: *La Mediación y las ciencias sociales: resolución alternativa de conflictos*. *Revista Política y Sociedad*. vol 50, núm 1
- Kolb, D. M. y Putnam, L. C. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 3 (13), 311-324.
- Kressel, K. y Pruitt, D. (1985). The Mediation of Social Conflict. *Journal of Social Issues*, 41(2),179-198.
- Kuhn,T. y Poole, M. (2000)Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making?: Evidence From a Longitudinal Field Study *Human Communication Research*, Volume 26, Issue 4, pp 558–590.
- López, C. (2022). Técnicas y herramientas de mediación. En Barona, S. (Ed.), *Meditaciones sobre mediación (MED+)* (pp. 251-268). Tirant lo Blanch.
- López, C. y Escrivá, J. (2023). Innovación docente en técnicas de mediación. En Blanco, A. I. (Ed.), *Nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje en mediación y gestión de conflictos* (pp. 43.50). Tirant lo Blanch.
- Rosales, M. y Rodríguez, J. A, (2025). El conflicto, campo de actuación de la mediación en Rodrigo, M. J., Rosales, M. y Martín, J. C. (Coords). *Intervenir y mediar en el ámbito familiar y sociocomunitario desde el enfoque de la Parentalidad Positiva*. Tirant lo Blanch.

Red de Comisiones de Convivencia Universitaria de la Conferencia de
Rectores de la Universidades Españolas (CRUE)

Subgrupo de Trabajo de Mediación Universitaria (SUGMU)

- Rosales, M., y García Villaluenga, L. (2025) Marco conceptual de la mediación de conflictos en Rodrigo, M. J., Rosales, M. y Martín, J. C. (Coords). *Intervenir y mediar en el ámbito familiar y sociocomunitario desde el enfoque de la Parentalidad Positiva*. Tirant lo Blanch.
- Rosales M., Rodríguez J.A., y Jiménez- Malki K. (2025). La transversalidad de la mediación y sus ámbitos de aplicación en Rodrigo, M. J., Rosales, M. y Martín, J. C. (Coords). *Intervenir y mediar en el ámbito familiar y sociocomunitario desde el enfoque de la Parentalidad Positiva*. Tirant lo Blanch.
- Rosales, M. (2022). Recursos y herramientas de la mediación en E. Vázquez y L. García-Villaluenga (Eds), *Habilidades y procedimientos de la Mediación* (pp. 35-138). Aranzadi.
- Rosales, M. y García Villaluenga, L. (2019). La mediación intrauniversitaria: reflexiones y propuestas en Lujan I. (coord.) *Conflictos y mediación en contextos plurales de convivencia*, 175-200. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica de la Universidad de la ULPGC.
- Rosales, García Villaluenga y Fariña (coords.) (2022) *Implementación y desarrollo de la convivencia y la mediación en las universidades*. Andavira
- Rosales, M. y García Villaluenga, L. (2021). La calidad de la Formación en mediación: Una propuesta basada en competencias en M. García-Longoria y M. Avilés (Coords), *La mediación como clave para la resolución pacífica del Conflicto* (pp. 187-199). Tirant lo Blanch.
- Rosales, M., y García Villaluenga, L., (Coords.) (2020). *Las competencias de la persona mediadora*. Santiago de Compostela: Andavira
- Rubin, J. Z ., Pruitt, D. G. y Kim, S. H. (1994). *Conflicto social: escalada, punto medio,y arreglo* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214
- López, C. (2022). Técnicas y herramientas de mediación. En Barona, S. (Ed.), *Meditaciones sobre mediación (MED+)* (pp. 251-268). Tirant lo Blanch.