

## *Universidad, clima institucional y resolución de conflictos*

*Ana Prawda \**

*Jorge Pesqueira \*\**

*En las Universidades, se producen cotidianamente problemas que alteran el clima institucional. Algunos inherentes al propio ámbito universitario y otros no obstaculizan el logro de los objetivos para los que la Universidad fue creada. Así, por ejemplo, cuando un alumno no acuerda con un docente su sistema de evaluación o cuando un administrativo omite enviar a tiempo la documentación personal de aquél acarreándole la pérdida de un cuatrimestre de cursado; la discusión que genera y el incremento del disgusto del que es portador, revela, en la mayoría de los casos, conflictos originados en el marco académico que podrían haberse evitado o prevenido.*

*Los mecanismos para abordar el conflicto no siempre están a disposición de los actores institucionales que, de todas maneras, deben enfrentarlo.*

***Ombusman universitario - Derechos humanos - Conflictos universitarios  
Clima institucional - Mediación universitaria***

***University ombusman - Human rights - University conflicts - Institutional climate -  
University mediation***

---

### *Algunas características de las universidades*

Las instituciones académicas de nivel superior y las Universidades se enfrentan a circunstancias tales que necesitan de técnicas y estrategias pertinentes para abordarlas eficazmente.

Los objetivos, en ocasiones, poseen un grado de ambigüedad tal que pocas veces

explicitan la misión de dichas instituciones educativas. Las decisiones que se toman en la Universidad, producto de la crisis social vigente, generalmente están atravesadas por cuestiones políticas y este condicionamiento genera que deban crearse procesos de decisión destinados a abordar un alto grado de incertidumbre y de conflicto.

---

\* Docente, psicopedagoga, mediadora e investigadora. Especialista en resolución de conflictos. Desempeña funciones en la Universidad de Buenos Aires. E-mail: [aprawda@sinectis.com.ar](mailto:aprawda@sinectis.com.ar)

\*\* Docente, Master en Abogacía y Filosofía. Desempeña funciones en la Universidad de Sonora, México. Es fundador del Instituto Nacional de Mediación de México.



Los estudiantes, por lo general, aspiran a incluirse en la toma de decisiones. En la mayoría de los casos, solicitan esta inclusión por medio de acciones que, por demasiado burocráticas o militantes terminan generando incomunicaciones entre las partes involucradas.

Tanto las autoridades como el personal docente de diferentes grados jerárquicos y los alumnos individualmente o integrando organizaciones profesionales, en ocasiones, pretenden gozar de un alto grado de control sobre los procesos de decisión. Al valorar docentes y alumnos su autonomía y participación, se generan intercambios de opiniones que ascienden hasta convertirse en enfrentamientos encubiertos o manifiestos, según sea la Universidad en cuestión.

Asimismo, las Universidades son organizaciones complejas que difieren en muchos aspectos de otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, respecto a los objetivos que persiguen; nombramos algunos que pueden considerarse como ejes:

- la formación de futuros ciudadanos profesionales participativos de una sociedad en continuo cambio;
- el perfeccionamiento de especialistas que brindarán a la comunidad los beneficios de los resultados de sus investigaciones;
- la investigación y la extensión hacia la comunidad.

Dichos objetivos le brindan a la Universidad la posibilidad de convertirse en un terreno fértil tanto para la resolución alternativa de conflictos como para iniciar, dentro de su seno, servicios de mediación.

### *El medio social y la Universidad*

Los objetivos académicos pueden concretarse mejor y más eficientemente, si en la institución se genera el clima adecuado. Sin embargo, diversas variables suelen contribuir para perturbarlo.

La Universidad está integrada por personas de distinta procedencia, sexo, edad, condición social y laboral, experiencias de vida y formación. Por la naturaleza de sus funciones, estas personas conviven en el mismo ámbito durante varias horas al día. Necesitan interactuar asiduamente; tomar decisiones grupales y personales; trabajar individualmente y en interdependencia unas con otras.

Al respecto, Mirta Goldberg sostiene que *"las instituciones educativas no existen separadas del medio en que actúan. Es una comunidad activa que forma parte de la sociedad y sus miembros generan, resuelven y abordan los problemas, con actitudes semejantes a las de su accionar fuera de ella. [...]* A menudo, coexisten en el ámbito académico diferentes subculturas organizativas. Estas culturas organizativas giran en torno a la experiencia de los actores como estudiantes, docentes, autoridades, especialistas, integrantes de un partido político o de un grupo religioso. [...] Cada una de estas personas posee una percepción divergente acerca de los otros, sus disciplinas y sus profesiones. Es entonces cuando además de una subcultura, nos encontramos con subclimas institucionales" (GOLDBERG, 2002).

Dada esta superposición de subculturas y subclimas, no debe extrañar que en la Universidad se observen situaciones de conflicto que precisan ser resueltas en pos de una convivencia que permita el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales propuestos.

### *Conflicto*

La vida cotidiana nos encuentra rodeados de innumerables conflictos. Algunos nos tienen como testigos; otros, formando parte y, de muchos, nos enteramos por los medios de comunicación.

Conflictos de diferente tipo, frecuencia y nivel, nacionales o internacionales, que



perturban o alteran nuestra vida o la vida en el planeta.

El término *conflicto* alude al choque, la pugna entre dos o más partes, como consecuencia de desacuerdos.

En los distintos medios de comunicación, encontramos instalado el término con idéntico significado. Cuando esto sucede, comprobamos que en todas las referencias al término hubo, al menos, dos partes en desacuerdo y enfrentadas; y que, en pocos casos, el desacuerdo pudo ser resuelto o atenuado, por el contrario, el mismo se vio agravado.

Los conflictos que no se resuelven o atemperan suelen derivar en alguna forma de violencia. En estos casos, utilizamos la expresión "se elevó el nivel de conflicto". Una pequeña disputa puede convertirse en un verdadero problema.

Resulta importante buscar siempre la parte positiva de un conflicto, pues a partir de una mirada evaluativa y superadora se puede originar el abordaje. En todos los casos, es indispensable tener en cuenta las variables y los indicadores para estar al tanto de la evolución del proceso.

### *Los conflictos en la Universidad*

Los factores que originan conflictos en las Universidades no son invariables ni simples. Por el contrario, son variados y complejos; y, en muchos casos, se combinan. Observamos que en la Universidad se producen conflictos entre los diferentes actores que conviven o se relacionan con ella circunstancialmente. Por ejemplo:

- entre decanos y rectores,
- entre rectores y docentes,
- entre rectores y alumnos,
- entre rectores y personal administrativo,
- entre autoridades y sindicatos docentes,

- entre autoridades y asociaciones de estudiantes,
- entre asociaciones de estudiantes y autoridades,
- entre asociaciones de estudiantes y docentes,
- entre investigadores y no docentes,
- entre directivos y titulares de cátedra,
- entre titulares de cátedra y adjuntos,
- entre adjuntos y ayudantes,
- entre ayudantes y alumnos,
- entre coordinadores de programas y docentes,
- entre docentes y docentes,
- entre docentes y sus gremios,
- entre personal administrativo y docentes,
- entre personal administrativo y alumnos,
- entre alumnos y alumnos,
- entre Universidad y otras institucionales (con variantes),
- entre diferentes sectores que pugnan por distintas políticas educativas u objetivos académicos de la Universidad.

Posiblemente, el lector pueda aumentar esta lista recordando otros actores involucrados.

Creemos que, si bien esta problemática no es nueva, a las puertas del siglo XXI se observa una incipiente preocupación con intensos debates, en esferas nacionales e internacionales, acerca de los conflictos que aparecen en la Universidad.

### *Nuestra propuesta*

Con un colega mexicano, el Dr. Jorge Pesqueira, diseñamos un centro de resolución de conflictos universitarios. El mismo es generalizable a distintas instituciones universitarias y posee un cuerpo organizado de ideas con una estructura y un grado de flexibilidad tal que permite poner en



marcha diferentes programas de resolución alternativa de conflictos. En nuestra propuesta se incorpora a la mediación en el marco de una defensoría de los derechos universitarios.

### *La defensoría de los derechos universitarios*

La Defensoría de los Derechos Universitarios, órgano que en la actualidad existe en algunas casas de altos estudios, como la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Autónoma de México, sostiene como meta proteger y cuidar la actuación de funcionarios y autoridades académicas dentro del marco legislativo universitario.

En la Universidad existen diferentes organismos encargados de procesar y otorgar respuestas válidas a las quejas, inconformidades, reclamos o denuncias de distinta naturaleza –tales como los cuerpos colegiados académicos y las comisiones bilaterales entre los Sindicatos y la Universidad–. Las defensorías mencionadas prevén el seguimiento de las actuaciones para comprobar que dichos organismos universitarios resuelvan los problemas conforme a la normativa establecida. En caso contrario, los beneficiarios pueden acudir a la Defensoría de los Derechos Universitarios para obtener las facilidades necesarias para resolver sus problemas.

### *Los beneficiarios de la defensoría de los derechos universitarios*

En un trabajo intenso junto al colega mencionado en torno a la conformación de un Programa de la Defensoría de Derechos Universitarios, se logró rescatar que las defensorías de derechos universitarios que ya están en marcha contemplan su beneficio sólo para estudiantes, docentes, inves-

tigadores o técnicos académicos que ven quebrantados sus derechos por las autoridades universitarias.

Sin embargo, hemos observado que muchas de las situaciones problemáticas de la comunidad académica se suscitan como producto de la dinámica propia de las organizaciones educativas, entre otros actores de la institución y no siempre en relación a las autoridades.

Se observó, además, que la Universidad está integrada por personas de distinta procedencia, características, experiencias de vida y formación que conviven durante varias horas al día produciéndose, en el fragor de la tarea, situaciones conflictivas que, ante todo, desgastan las relaciones.

Preocupados por las necesidades del conjunto de los miembros de la Universidad, consideramos conveniente ampliar los alcances de la defensoría de los derechos universitarios.

Es así que consideramos importante la extensión de sus beneficios a otros miembros de la Universidad que protagonicen situaciones problemáticas y así lo soliciten para que sean atendidos según los procedimientos pertinentes.

### *Comisión de derechos universitarios*

Con el fin de no prejuzgar ni atender el interés de uno de los involucrados en perjuicio del otro, nos ocupamos porque la acción de la defensoría tenga un carácter de absoluta imparcialidad.

Nos inquietó que de la lectura de su denominación –defensoría–, se dedujera que existe una toma de posición a priori en contra o a favor de una de las partes. Una persona resultó “atacada”, por lo tanto, es necesario “defender” a la otra; cuando en reali-



dad, bajo un clima de respeto y tolerancia, el defensor actúa como favorecedor y conductor de la comunicación entre las partes, facilitando, durante la interacción directa, la eventual solución del conflicto.

De no resolverse el conflicto, el defensor propone soluciones a las autoridades de la propia Universidad a través de recomendaciones pertinentes.

Ahora bien, atendiendo al hecho de que el término *defensoría* no expresa la necesidad que justifica la creación de estos programas, creímos oportuno otorgarle una denominación que enunciara mejor sus funciones; se designó, entonces, como *Comisión de Derechos Universitarios*.

En ese sentido, nos inquietó que los derechos de los actores institucionales pudieran ser vulnerados con menoscabo de la dignidad de alguno de ellos. Por esta razón, propusimos, con ánimo de innovación, la realización de acciones tendientes a crear los medios apropiados para que dichos actores gocen de la protección del sistema jurídico universitario.

### *Prestación de servicios de la Comisión de derechos universitarios*

#### *Unidad de mediación*

Interesados en potenciar la cultura del diálogo en un espacio de colaboración y de comprensión, diseñamos una *Comisión de Derechos Universitarios* que incluyera una instancia previa, obligatoria y concomitante, voluntaria al procedimiento jurídico tradicional, para estudiantes, docentes, investigadores o técnicos académicos que tuvieran problemas con la autoridad y optativa para los otros miembros de la institución.

Dicha instancia previa se efectivizaría en la *Unidad de Mediación*.

Nuestra perspectiva considera que los problemas que surgen entre estudiantes y personal académico con las autoridades universitarias, así como entre el conjunto de sus otros miembros y colegas o autoridades, por lo general, pueden ser resueltos por los propios involucrados. Por lo tanto, convenimos en la necesidad de acercar a las partes en conflicto por medio de la instrumentación de la mediación y la conciliación, con el fin de que logren conducir sus intereses y encontrar una solución por consenso. Las situaciones consideradas no mediables se encausarían por la también creada *Unidad de Procedimiento Tradicional*.

En este sentido, se estableció que en el caso en que la situación problemática que se presentare no fuera mediable o cuando en la instancia de mediación no se llegara a un acuerdo, se derivaría el problema a la *Unidad de Procedimiento*, respetando la competencia al respecto de los organismos designados por las universidades correspondientes.

Por otra parte, se realizarían las investigaciones pertinentes para obtener datos que le permitieran a la Unidad de Procedimiento analizar la situación. De concluirse que fueron violados los derechos del que presenta la queja, se emitiría una recomendación de solución al problema.

Creemos conveniente destacar que al ser la mediación concomitante al procedimiento, las partes pueden solicitar retornar a la unidad respectiva para intentar resolver el problema entre y por ellos mismos. En esos casos se daría lugar a la petición.

#### *La conciliación*

Al mismo tiempo, se consideró la posibilidad de que el conflicto fuera resuelto a



través de la conciliación. Las personas involucradas que así lo solicitaran podrían optar por esta alternativa.

En esos casos, las figuras a cargo de las Unidades de Mediación y de Procedimiento, actuarían respectivamente en los roles de conciliador, formulando una resolución a considerar por las partes.

### *La educación superior como marco para la práctica de la mediación*

Tal como sostiene el trabajo de la Licenciada Patricia Iacovone, en el contexto de la crisis actual, los cambios de paradigmas repercuten en la educación y en los distintos modos de expresión de los conflictos que se producen en los ámbitos educativos en general y académicos en particular. En escasas oportunidades, la Universidad ha reconocido a los conflictos que en ella se gestan como un verdadero problema instalado en su seno; consecuentemente, no siempre ha adoptado medidas satisfactorias para contrarrestarlos.

En ese orden de ideas, sostenemos que con los nuevos modelos de resolución de conflictos y los recursos que nos aporta la mediación, es posible transformar a la Universidad en un lugar que funciones eficientemente en todos sus aspectos, sirviendo no sólo para resolver los conflictos cotidianos sino también como puente de enlace entre los distintos ámbitos de la institución.

Las estrategias y técnicas de la mediación pueden constituirse en un elemento clave dentro de una Universidad que procura encarnar los valores de la participación, la diversidad y el respeto por la autodeterminación de todos sus integrantes, principalmente de sus estudiantes.

### *Mediación*

Desde sus albores y en las distintas épocas y organizaciones sociales, los conflictos han acompañado a la humanidad. Ya en la antigüedad, surgieron personas que asumieron el rol de mediador. *Mediar* significa posicionarse entre dos o más personas que riñen con el objeto de resolver o suavizar un conflicto.

En la actualidad, la mediación se ha organizado en un cuerpo de conocimientos teórico-prácticos que permite definirla como un procedimiento alternativo para la resolución de conflictos. Mediante el diálogo, las personas negocian hasta obtener acuerdos satisfactorios.

La mediación se define como un proceso de negociación orientado por un tercero imparcial, el mediador, que participa sólo para facilitar el diálogo y lograr que los involucrados en la disputa pasen de litigantes a socios y juntos se encaminen hacia la resolución de la misma.

La mediación, así entendida, cambia las reglas del juego. Ya no se trata de que uno gane y otro pierda sino de que ambos ganen, construyendo acuerdos por consenso. Esta manera de trabajar el conflicto no necesariamente convertirá a quienes disputan en amigos, pero les permitirá actuar como protagonistas comprometidos en la búsqueda del acuerdo.

Este procedimiento resulta particularmente eficaz cuando las partes en conflicto, por razones de estudio o de trabajo, necesitan mantener buenas relaciones.

Prueba de la viabilidad del proyecto de mediación en las Universidades es que para los docentes la mediación, como tal, no es una novedad pues ellos son los cotidianos mediadores empíricos.

Estamos convencidos de que la puesta en marcha de la *Comisión de Derechos*



Universitarios con las características sucintamente relatadas, dará lugar al aprendizaje de un modelo diferente de participación en la vida universitaria, modificando los modos de relación de los diversos

actores, además de promocionar un alto compromiso personal en la toma de cualquier decisión. Razones que permiten augurar un mejoramiento del clima institucional.

## Bibliografía

ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steve. *Cómo negociar con Éxito*. Editorial Granica, Barcelona, 1994.

BAULEO, Armando. *Psicoanálisis y Grupalidad*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

BANCO MUNDIAL. *La Enseñanza Superior. El Desarrollo en la Práctica*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, Washington, 1995.

CADARSO, Pedro Lorenzo. *Fundamentos teóricos del conflicto social*. Siglo XXI de España Editores, Madrid, 2001.

COLL, Cesar; POZO, Juan Ignacio; SARABIA, Bernabé y VALLS, Enric. *Los contenidos de la Reforma*. Santillana, Buenos Aires, 1994.

DE BONO, Eduardo. *Más allá de la competencia*, Editorial Paidós Ibérica, Buenos Aires, 1992.

DIDRIKSSON, Axel. «La Universidad en la Transferencia de Conocimientos hacia la Sociedad». En VALENTI y MUNGARAY (coord). *Políticas Públicas y Educación Superior*, México, ANUIES, 1997.

DÍAZ-AGUADO, María José. *La interacción entre compañeros. Un modelo de intervención psicoeducativa*. CIDE, Madrid, España, 1988.

GARCÍA, José Antonio. *Competencia social y currículo*. Alambra Longman, Madrid, España, 1994.

GIBBONS Michael. *Pertinencia de la Educación Superior en el Siglo XXI*. Editorial Pomares-Corredor, París, 1998.

GOLDBERG, Mirta. "Solo se trata de convivir, la mediación llegó al aula", en *Revista Tres Puntos*, Nro 273, www.3puntos.com, Buenos Aires, Septiembre de 2002.

MELILLO Aldo y SUAREZ OJEDA Elbio Néstor. *Resiliencia- Descubriendo las propias fortalezas*. Paidos, Buenos Aires, 2002.

MONJAS, María Inés. *Programa de entrenamiento en habilidades de interacción social*. PEHIS Trilce, Salamanca, 1993.

MORIN, Edgar. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Nueva Visión, Buenos Aires, 2001.



PRAWDA, Juan y FLORES, Gustavo. *México educativo revisitado*. Editorial Océano de México, D.F. México, 2002.

Plan Estatal de desarrollo 1997-2003, México.

Plan nacional de desarrollo 2001-2006, México.

SAMBRANO, Jazmín. *Programación Neurolingüística para todos*. Alfaomega Grupo Editor, México D.F., 2000.

SCHETTINO, Macario. *Propuestas para elegir un futuro. México en el Siglo XXI*. Editorial Océano de México, D.F. México, 1996.

UNIVERSIDAD DE SONORA. *Plan de desarrollo Institucional 2001-2005*, Sonora, México.

WERTSCH, James. *VYGOTSKY y La formación social de la mente*. Paidós, Barcelona, 1985.