

MEDIACIÓN EN COMUNIDADES UNIVERSITARIAS: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE¹

Dra. Leticia García Villaluenga

Prof. Derecho civil. UCM

Directora del Instituto Complutense de Mediación y gestión de Conflictos.

Directora del Especialista en mediación, de la UCM

l.g.villaluenga@trs.ucm.es adr.ucm@rect.ucm.es

www.mediacion-ucm.es www.imedia-ucm.es

“La tendencia humana natural a resolver el conflicto eligiendo entre dos posturas opuestas, puede liberar del desorden interno, aunque no revela la verdad más profunda...La verdad no es estática, como una respuesta, sino dinámica como una relación. No es un resultado, sino un proceso...La realidad no es lo uno ni lo otro, sino la interacción vital entre ambos”.

Brian Muldoon²

ABSTRACT

El conflicto es inherente a la naturaleza humana y la Universidad no sólo no escapa al mismo, sino que, al ser una comunidad con unas señas de identidad definidas, genera sus propias dinámicas conflictivas. La estrecha y prolongada relación diaria de personas y grupos con distintas funciones, la multiplicidad de roles asignados a sus miembros, o el carácter limitado de sus recursos, pueden ser fuente de conflictos que incidan directamente en las relaciones personales y laborales de los individuos que la componen.

¹ Artículo publicado en la Revista *CONFLICTOLOGY*, nº 1, 2009, editada por la UOC, págs 63-69.

² Vid. MULDOON, B.: *El corazón del conflicto. Del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría*, Paidós Mediación, 8. Barcelona, 1998. pág. 263.

Todos los conflictos necesitan una intervención específica que no implica que haya de realizarse principalmente a través del sistema disciplinario. Sin duda este proceso es necesario, pero insuficiente, si queremos llegar a resolver el conflicto de fondo, ya que hay que trabajar con valores, necesidades o modificando estructuras organizativas en base a los intereses de las partes, y aquél sistema no está pensado para tal fin. De ahí la importancia de implementar un proyecto de mediación y gestión cooperativa de conflictos en estas organizaciones de educación superior. Todo ello, a través de la sensibilización y formación de sus miembros, la creación y ofrecimiento de un servicio de apoyo técnico en gestión de conflictos y de mediación y resolución de los mismos para toda la comunidad Universitaria. El presente artículo reflexiona sobre estas cuestiones, partiendo de la experiencia pionera desarrollada a tal fin en la Universidad Complutense de Madrid.

El conflicto es consustancial a la naturaleza humana y, por tanto, está presente en todas las manifestaciones de nuestra vida (familia, amigos, relaciones de vecindad, trabajo...) y en todos los niveles del comportamiento humano: intrapersonal, interpersonal y grupal. Hablar de conflicto es hacer referencia a situaciones habituales de la convivencia y de las relaciones humanas en las que los valores, necesidades, deseos, expectativas o intereses, son o se perciben como opuestas. En este sentido, hacemos nuestra la definición que del mismo dan RUBIN y PRUIT³ como "Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente". Así pues, percepción, interdependencia e incompatibilidad tienen que estar presentes para que podamos hablar de conflicto.

Coincidimos con la mayoría de la doctrina⁴ en la necesidad de reconocer un

³ Vid. RUBIN, J.Z., PRUIT, D. G y HEE KIM.: *Social Conflict: escalation, stalemate and settlement*. (2ª edic). McGraw-Hill, New York, 1994.

⁴ Vid. Por todos, ENTELMAN, R.F.: *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2002, págs 25 y 29.

“concepto universal del conflicto” que comprenda todos aquellos enfrentamientos que se producen entre países, entre miembros de una familia, de una sociedad, o de una comunidad, cada uno con sus diferencias específicas, pero considerándoles especies de un género superior. Por ello, la teoría general del conflicto que a continuación se aborda, es predicable de los conflictos surgidos en el seno de la Comunidades Universitarias.

Partimos, también, de la idea de que el conflicto es una situación multidimensional, por lo que ha de ser estudiada como tal en una perspectiva multidisciplinaria⁵.

Si nos atenemos a la definición de conflicto que recoge el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española⁶, habría de entenderse por tal: “Lo más recio de un combate.2.-Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea.3.fig. Antagonismo, pugna, oposición.4.fig. Combate y angustia de ánimo. 5.fig. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida”. Sin embargo, a pesar del modo en que se manifieste el conflicto, no puede entenderse como un proceso negativo, sino que, más bien, está en la raíz del cambio personal y social. Así, evita estancamientos, ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales y permite aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas⁷.

Podríamos afirmar que la negatividad, más que en el conflicto en sí, está en la forma en que lo abordamos, por eso, se hace necesario desarrollar y apostar por métodos que, como la mediación, ofrezcan una gestión no adversarial del mismo, posibilitando su transformación y, en su caso, su resolución en interés de todas las partes incursas en dicho conflicto.

⁵ Vid. TOUZARD, H.: *La mediación y la Solución de los Conflictos*, Herder, Barcelona, 1980, pág. 75.

⁶ Editorial Espasa Calpe, Madrid, 1984, vigésima edición. De similar manera, el diccionario más usado de lengua inglesa, el Webster, ofrecía una definición tradicional muy semejante: "pelea, batalla, lucha" (Webster, 1966), sin embargo, más recientemente, su significado se ha extendido, incluyendo "desacuerdo intenso u oposición de intereses, ideas, etc..." (Webster, 1983). Así, la definición abarca tanto la confrontación física, como los factores psicológicos en los que se basa. Esta concepción del conflicto estaría más próxima a la que planteamos para su abordaje desde la mediación.

⁷ ALZATE SAEZ DE HEREDIA, R., *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Servicio Editorial UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO. Bilbao, 1998.

Una de las cuestiones fundamentales en el estudio del conflicto es el análisis de sus elementos, ya que aquéllos factores predominantes en su génesis y desarrollo son esenciales en su resolución. Así, las personas, el proceso y el problema, son los elementos que, interactuando entre sí, se encuentran en cualquier conflicto interpersonal configurándolo⁸.

En efecto, para poder abordar el conflicto en las mejores condiciones es fundamental saber cuántas personas se encuentran implicadas, en qué medida, qué papel desempeñan y el grado de interdependencia existente entre ellas. También hay que tener presente que el conflicto, como proceso que es, se desarrolla a lo largo del tiempo, con fases de escalada y desescalada que progresan gradualmente; de ahí que el momento en que se encuentre aporta una información crucial para su intervención.

A menudo, el conflicto suele vivirse como la manifestación de un problema que necesita una satisfacción, pasando su resolución por encontrar alternativas que atiendan las necesidades de todos los implicados. Sin duda, la forma cooperativa de abordar los conflictos ofrecerá mayores garantías de continuidad de la relación de las partes, y, por ende, un mayor cumplimiento de los acuerdos a los que lleguen, que el modelo competitivo.

Partiendo de la idea de que los conflictos ocurren en sistemas de interacción, lo que significa que se desarrollan en el marco en el cual dos o más personas se comunican, hemos de tener en cuenta que las partes de un conflicto tienden a pensar que la diferencia principal que los separa y los enfrenta radica en los contenidos. Sin embargo, la capacidad y la oportunidad que el mediador tiene para ayudar a las partes a lograr un acuerdo radica, antes que nada, en la posibilidad que le dan aquéllas de intervenir en su comunicación, modificando la forma en que se lleva a cabo y por tanto, permitiéndole facilitar una redefinición de la relación para avanzar en la resolución del conflicto⁹.

⁸ LEDERACH J.P.: *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Clara-Semilla, Comité Central Menonita. Guatemala, 1992.

⁹ En el mismo sentido, Vid. LINK, Delfina “Mediación y comunicación”, págs. 135 a 151, en GOTTHEIL, J. Y SCHIFFRIN, A. en *Mediación: una transformación en la cultura*, Paidós Mediación, nº 3, Barcelona, 1996.

Conflictos de relación, de información, de intereses, estructurales, o de valores, configuran el denominado “círculo del conflicto”¹⁰. En opinión de MOORE¹¹, analizando el conflicto desde estas categorías se puede determinar qué causa la disputa, identificar qué sector es prioritario, y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica de intereses o un problema perceptivo de las partes involucradas, lo que puede ayudar a desarrollar una estrategia de solución del conflicto con mayor probabilidad de éxito.

Otras claves que determinarán las especificidades del conflicto son: Las necesidades, que en opinión de muchos son la base del comportamiento¹², la percepción, que puede entenderse como el proceso a través del cual interpretamos la realidad que nos rodea; la comunicación y el análisis transaccional, que hace referencia a la importancia que tiene en la gestión y resolución de conflictos la forma en que nos expresamos; las actitudes; el comportamiento y la cultura.

Entendemos que la gestión eficaz de un conflicto requiere, sin duda, de actitudes positivas referidas tanto a la comunicación personal, como a la naturaleza y a la conceptualización del conflicto mismo; por ello, en vez de considerarlo como una entidad amenazadora o como algo negativo, puede ser una oportunidad de mejorar la

¹⁰ Se conoce como círculo del conflicto, la teoría que representa gráficamente de este modo los tipos de “problemas” que afectan habitualmente a los conflictos. La exposición más completa a este respecto, la han realizado Louise E. Samrt y Bernard S. Mayer de la CAR asociados, en la conferencia anual de COPRECA de 1989., aunque esta teoría fue creada por Wehr, en 1979, y atribuida habitualmente a MOORE, quien la ha desarrollado y perfeccionado.

¹¹ Vid., por su notable interés, la clasificación de las causas del conflicto y las posibles intervenciones a realizar en cada caso, recogida por MOORE, Christopher W.: *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 1995. Págs.62 y ss.

¹² Autores como MASLOW, consideran que las necesidades motivan el comportamiento, ordenándose jerárquicamente según su importancia (necesidades fisiológicas, de seguridad, necesidades sociales, de estima, de autorrealización). Así, hasta que las de orden inferior no se encuentran suficientemente satisfechas, las que le siguen en escala no se erigen en motivadores activos del comportamiento. En una sociedad en la que un gran número de personas tienen cubiertas sus necesidades primarias, comienzan a ser determinantes del comportamiento y de los conflictos, la insatisfacción de las necesidades secundarias sociales. El reconocimiento propio, la valoración de las acciones, la pertenencia a un grupo cobran tanta importancia que llegan a provocar enfrentamientos.

creatividad y el desarrollo de las personas y de sus relaciones, cualquiera que sea la naturaleza de éstas (naturalmente, también las de trabajo)¹³.

La mediación permite transformar los conflictos porque ayuda a enfrentar los problemas de forma colaboradora e implica un cambio en la aproximación: en lugar de buscar empeorar las alternativas de la otra parte para una negociación distributiva, se pueden aumentar las posibilidades de realizar ganancias conjuntas que puedan ser compartidas¹⁴.

La percepción social del conflicto y el objetivo de resolverlo ha estado en la base de la conceptualización de la mediación moderna, en el sentido de tener una amplia consideración de ser un recurso para alcanzar metas sociales importantes. La satisfacción por la resolución de conflictos a través del acuerdo, la transformación del conflicto y la oportunidad para el crecimiento personal y social a través del “empowerment” y el “recognition”¹⁵, o la búsqueda del acuerdo, con mayor énfasis en la comunicación y en la interacción de las partes, a través de nuevas narrativas, son modelos que atribuyen una finalidad a la mediación desde una concepción diferente del conflicto¹⁶ (Vg. como problema, o como oportunidad).

Como todos sabemos, los conflictos pueden tratar de resolverse por distintas vías, siendo la jurisdiccional el cauce mayoritario para dar respuesta a los conflictos jurídicos. Sin embargo, la proliferación de normativa, la nueva tipología de conflictos, la complejidad de los litigios y el incremento de las reclamaciones, han cuestionado la eficacia del sistema jurisdiccional para atender eficazmente las demandas del ciudadano.

El reconocimiento y la consolidación de métodos de resolución de conflictos que

¹³ SARRADO SOLDEVILA, J.J Y RIERA ROMANÍ, J.: “El conflicto como genuina oportunidad de reconocimiento, revalorización y fortalecimiento interpersonal”. *Revista de Conflictología*, nº 2.

¹⁴ Vid. LINK, D.: *El valor de la mediación*, Ed. AD-HOC, Buenos Aires, 1997., pag. 24.

¹⁵ Vid FOLGER, J, Y BUSH, A.: “Ideología, orientaciones respecto del conflicto y discurso de la mediación”, en FOLGER, J Y JONES, T.: *Nuevas direcciones en mediación*, Paidós mediación nº7, Buenos Aires, 1997.

¹⁶ Vid. SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Paidós Mediación, Barcelona, 1996.

están demostrando en todo el mundo ventajas importantes frente a los sistemas tradicionales (descongestionan los Tribunales, economizan tiempo y dinero, incrementan la participación de los actores y con ello su responsabilidad, posibilitando relaciones posteriores), complementan el procedimiento jurisdiccional, mejorando el acceso a la justicia. Así, junto a las fórmulas heterocompositivas, como vías de solución de conflictos a través de un tercero que toma la decisión por las partes, con su mayor o menor participación (ya sea el procedimiento jurisdiccional, ya el arbitraje), cada vez adquieren mayor relevancia las fórmulas que implican autocomposición, denominadas ADR (*Alternative Dispute Resolution*), entre las que destaca la mediación.

Facilitar el acceso del justiciable al sistema más idóneo para que resuelva su conflicto es garantizar, en buena medida, la tutela judicial efectiva contemplada en el artículo 24 de la Constitución española.

Los sistemas no adversariales de resolución de conflictos no pueden, ni deben, tratar de sustituir a los Tribunales de Justicia, ni a los órganos disciplinarios, a pesar de que pueden “descargar” a aquéllos de asuntos. Tienen también estos sistemas un ámbito específico, pues los conflictos que resuelven las ADR en muchos casos nunca habrían llegado a los Tribunales ordinarios (Vg., por razón de costes, solemnidades y tiempo necesario), pudiendo predicarse de ellos un valor propio, ya que son métodos de participación cívica que necesariamente involucran a las partes en “su proceso”, comprometiéndolas con el resultado. Por ello, también merecen ser promovidos. Son, en fin, métodos de resolución de litigios que han de estar disponibles en una sociedad moderna, sin que esto exima al Estado, ni por tanto a la Administración, de asegurar un sistema jurídico eficaz y justo, quedando a salvo la jurisdicción como la “ultima ratio” a la que todos los ciudadanos pueden acudir para resolver sus disputas.

La mayor participación de los sujetos en la toma de decisiones, consustancial a las ADR, junto con el carácter flexible y rápido del procedimiento de mediación, que se adapta en gran medida a los constantes cambios que se producen en todo orden, son algunas de las causas por las que estos sistemas han tenido un mayor desarrollo en las últimas décadas del siglo XX, y continúan su consolidación y expansión con más intensidad en los comienzos del siglo XXI. Así, se están implementando en ámbitos tan dispares como el civil, el penal de menores y de adultos, el escolar, el comunitario, el intercultural, o el organizacional, destacando la experiencia pionera que en la Universidad Complutense hemos llevado a cabo para desarrollar la mediación como

sistema de gestión cooperativa de conflictos.

La mediación es un sistema cooperativo de gestión y resolución de conflictos que, a través de un proceso no jurisdiccional, voluntario y confidencial, posibilita la comunicación entre las partes, para que puedan plasmar los intereses comunes en un acuerdo viable y estable que resulte satisfactorio para ambas. Dicho proceso es facilitado por el mediador, que es un tercero imparcial, neutral, capacitado idóneamente y sin ningún poder de decisión¹⁷.

El eje y esencia de la mediación lo constituyen los principios que se mantienen como estructura inalterable sobre la que construir proceso y acuerdos. Existe un amplio consenso tanto en los instrumentos internacionales (Recomendación (98)1 del Comité de Ministros del Consejo de Europa, Libro Verde sobre modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil, Código de Conducta Europeo para los Mediadores, y la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2008 (DOUE 24-5-2008) sobre determinados aspectos de la mediación en materias civiles y comerciales, como en la doctrina, refrendado en la práctica de Asociaciones y en los Códigos deontológicos, en torno a cuáles han de ser los puntos cardinales de esta institución.

Voluntariedad, imparcialidad, neutralidad, confidencialidad y profesionalidad, junto a la buena fe, la flexibilidad del proceso o el carácter personalísimo del mismo, determinan el marco en el que se configura y ha de desarrollarse la mediación.

La *voluntariedad* viene determinada, en relación con las partes, respecto a su derecho a acceder a la mediación para resolver los conflictos, lo que no obsta para que pueda ser preceptiva una sesión inicial de información que en modo alguno les conmina a continuar el proceso; incluso, dependiendo del servicio de mediación al que accedan, puede ser voluntaria la elección del mediador.

A la mediación se suele acudir, generalmente, antes de iniciar el procedimiento judicial, (o disciplinario, en la experiencia de la UCM), sin embargo, también puede tener lugar durante la tramitación del mismo, por derivación del juez o del órgano competente, o por petición de las partes, suspendiéndolo. Cabe igualmente la mediación

¹⁷ Vid. GARCÍA VILLALUENGA, L.: *Mediación en conflictos familiares: Una construcción desde el derecho de familia*. Ed. Reus, Zaragoza, 2006.

una vez finalizado el proceso, en ejecución de sentencia o de la resolución administrativa correspondiente¹⁸.

Asimismo, se ha de dar la voluntariedad respecto a la firma del contrato de mediación que da origen a la misma, a pesar de que el contenido mínimo sea necesario, y también se ha de predicar este carácter del posible acuerdo mediado al que puedan llegar las partes y que les pertenece de modo exclusivo, siempre en el marco del derecho disponible.

Este principio se predica también del mediador respecto al inicio del proceso, ya que puede declinar su nombramiento en determinadas circunstancias, y respecto de su permanencia en la mediación, puesto que podrá poner fin al proceso si aprecia falta de buena fe o de colaboración de las partes, que no se respetan las condiciones establecidas o que el proceso se ha vuelto inútil para la finalidad perseguida, teniendo en cuenta las cuestiones sometidas a la mediación. Ello no debería conllevar la reducción de honorarios del mediador, al no desarrollarse el proceso del modo previsto por causa que no le sea imputable.

La *imparcialidad*¹⁹, otro de los principios rectores de la mediación, es también una exigencia que se identifica con la actuación equitativa del mediador y no con la falta de imposición de soluciones por el mediador, que alude más bien al carácter autocompositivo que tiene esta institución. Preservar la igualdad de las partes sin asumir la posición de ninguna, en el máximo respeto al interés de ambas, garantizando el equilibrio de poder de aquéllas en el proceso a través de su continua legitimación, son las notas definitorias del referido principio.

Para que la imparcialidad pueda ser efectiva, el mediador debe abstenerse de intervenir, no sólo en los casos en que tenga conflicto de intereses con las partes, sino, también, en aquéllos en que exista o haya existido relación personal o profesional con alguno de los sujetos que asisten a la mediación, pudiendo ser recusado por estas mismas razones.

La *neutralidad* viene íntimamente vinculada a la actitud del mediador frente al posible

¹⁸ Vid. ORTUÑO MUÑOZ, P.: “Mediación familiar”, en el libro *Tratado de Derecho de familia*. Ed. Sepin. Coord. GONZÁLEZ POVEDA, P Y GONZÁLVEZ VICENTE, P. Madrid, 2005. págs.1125.

¹⁹ Actualmente, una importante corriente doctrinal habla más de multiparcialidad que de imparcialidad.

resultado de la mediación y al hecho de que sus valores, sentimientos y prejuicios no condicionen el proceso, ni la voluntad de las partes²⁰.

Principio esencial de la mediación para garantizar la franqueza de las partes en las negociaciones y para que estas puedan llegar a buen fin es la *confidencialidad*, que supone la obligación de mantener la reserva sobre el desarrollo y contenido del proceso de mediación. Esta obligación afecta de lleno al mediador, siendo una excepción los supuestos en los que él consienta junto con las partes, atendidas las circunstancias del caso, levantar el secreto de las actuaciones, o aquéllos en que la Ley así lo prevea, al existir riesgo para la vida o tratarse de datos que revelan una infracción delictiva. En los casos restantes, el Código deontológico al que está sujeto el mediador amparará dicha confidencialidad.

Consecuencia de este principio el mediador, de ser llamado como testigo, podrá ampararse en el secreto profesional. Tampoco habrá de actuar como perito, pues el señalado principio le impide emitir dictamen respecto de una situación en que hubiera actuado en calidad de mediador, y ello a pesar de que se trate de un profesional de los equipos técnicos que pueden intervenir en otros casos, también, con funciones periciales.

La calidad del proceso de mediación y de la propia institución mediadora pasa porque los mediadores que la lleven a cabo estén cualificados para ello, reconociéndose la *profesionalidad* como principio fundamental en todos los Instrumentos internacionales relativos a esta materia. Las autoridades públicas han de promover y fomentar la formación del mediador, cerciorándose de que existen garantías mínimas de competencia.

La formación del mediador es pieza clave en la consolidación de la mediación, sin embargo, los criterios heterogéneos seguidos por las leyes dictadas hasta el momento en España hacen que resulte difícil determinar no sólo el perfil del mediador en su formación de origen (que suele coincidir con Abogados, Psicólogos, Diplomados en Trabajo Social y Asistentes sociales, Educadores sociales y Pedagogos, a pesar de que no debería haber un *númerus clausus*) y en la formación específica que ha de recibir a tal finalidad (número de horas, contenidos, prácticas), sino, también, qué institución

²⁰ Este principio está siendo cuestionado en los últimos años.

ha de llevar a cabo tal formación (Universidades, Colegios profesionales, Centros de la Administración...), a que organismo le corresponde acreditar la capacitación (Ente creado al efecto en la Consejería competente en la respectiva CCAA) y si se vulnera o no la libre circulación de trabajadores.

A pesar del poder que las leyes atribuyen a los Colegios profesionales, que justificaría la idea de que se trata de una especialidad de las diferentes profesiones, cada vez pugna con más fuerza la idea de una profesión unificada de mediador, con un cuerpo definido de conocimientos, habilidades y estándares propios, a pesar de que haya emergido y se haya desarrollado a partir de raíces multidisciplinarias.

La necesidad de establecer unas normas específicas que rijan las actuaciones de los mediadores, conforme a los principios de integridad, neutralidad, imparcialidad y profesionalidad que regulen la responsabilidad de los mismos, han de encontrar su marco, además de en el ordenamiento jurídico español, en un Código deontológico, que excede a las normas generales de conducta de los colegios respectivos de los mediadores.

En resumen, podemos afirmar que la mediación es un proceso no jurisdiccional de gestión y resolución no adversarial de conflictos que presenta como inherentes unos principios que configuran su esencia. Tiene un carácter voluntario y autocompositivo que confiere a las partes todo el poder de decisión, lo que le distingue, junto a otras características como la falta de fuerza ejecutiva del acuerdo de mediación que sí tiene el laudo, del arbitraje, sistema también extrajurisdiccional pero heterocompositivo. En la mediación, el mediador tiene una intervención fundamental tratando de que los sujetos de la parte mediada puedan aproximar sus intereses y, si lo desean, lleguen a acuerdos, pero en modo alguno impone la solución, ni la propone, ni asesora sobre ella.

La aplicación de la mediación a la gestión y resolución de los conflictos en Comunidades Universitarias, está estrechamente unida a la necesidad de generar nuevas dinámicas de intervención ante los conflictos, en contextos donde lo organizacional, lo educativo, lo laboral y hasta lo familiar, se entrelazan y demandan una respuesta global.

Como señalábamos antes, si el conflicto es inherente a la naturaleza humana, la Universidad no sólo no escapa al mismo, sino que al ser una Comunidad con unas señas de identidad definidas genera sus propias dinámicas conflictivas, convirtiéndose en un

magnífico “laboratorio del conflicto”.

La estrecha y prolongada relación diaria de personas y grupos con distintas funciones, la multiplicidad de roles asignados a los miembros de la Comunidad Universitaria o el carácter limitado de los recursos, pueden ser fuente de conflictos que incidan en las relaciones laborales y personales de los miembros de dicha Comunidad.

Todos los conflictos necesitan una intervención específica que no implica que necesariamente haya de realizarse a través del sistema disciplinario. Sin duda, éste proceso es necesario, pero insuficiente si queremos llegar a resolver el conflicto de fondo, ya que hay que trabajar con valores, necesidades, o modificando estructuras organizativas en base a los intereses de las partes, y aquél sistema no está pensado para tal fin.

El interés que suscita la mediación y el resto de las ADR²¹ tiene un carácter global, y se extiende a todos los ámbitos de la sociedad, por lo que una Universidad que pretenda estar próxima a la sociedad en que se incardina no puede dar la espalda a estos métodos más democráticos y participativos en la resolución de conflictos que, con carácter complementario a los tradicionales, ofrecen procesos más cooperativos.

Sin duda, la mediación brinda a quienes participan en ella una importante oportunidad educativa, ya que lleva implícito un gran aprendizaje, tanto de uno mismo, como del otro, así como de las nuevas maneras de relacionarse. Por ello, una institución educativa por excelencia, como es la Universidad, no puede desaprovechar la oportunidad de incidir de otro modo en una de sus funciones primordiales, siendo ésta una tarea para desempeñar por toda la Comunidad universitaria, en aras también de un mejor servicio

Existen experiencias de programas de resolución de conflictos en algunos Campus Universitarios²², con resultados excelentes, y en ellos suelen incorporarse los

²¹ Las siglas ADR (“*Alternative Dispute Resolution*”), también son conocidas como M.A.R.C. (Methodes Alternatives de Resolution de Controversies) o MASC (Métodos alternativos de solución de controversias).

²² En España destaca el Centro Universitario de Resolución de Conflictos de la UPV- GEUTZ, y la Universidad Ramón Llull (Centro Pau y Treva); en algunas de las Universidades de Estados Unidos, está muy desarrollado.

programas de resolución de conflictos con los siguientes objetivos: Prevenir el conflicto disfuncional, optimización de la gestión del conflicto y de los procesos de cambio organizacionales y finalidades educativas. Sin embargo, en ninguno se ha desarrollado hasta el momento un programa integral de mediación, al modo en que se ha implementado en la Universidad Complutense de Madrid, en estos últimos años.

Así, la apuesta que **la Universidad Complutense** viene realizando **desde el 2004** por la mediación, presenta distintas líneas de actuación, que denominamos: **“ACCIONES EN DESARROLLO EN LA UCM, PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CULTURA DE PAZ”**, y que esquemáticamente son las siguientes²³:

I.- PREVENCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACION:

1.1.- *Acciones de sensibilización*, a través de cursos sobre habilidades y técnicas en la gestión cooperativa de conflictos, tanto a miembros del Personal de Administración y Servicios, como al Personal Docente e Investigador. Esta formación pretende potenciar dichas habilidades, tanto a los cargos con responsabilidades sobre personal, como al resto de miembros de nuestra Comunidad, para que el abordaje de los conflictos sea más próximo, evitando que el conflicto escale.

1.2.- *Capacitación del Equipo de mediación* a través del Especialista en mediación (Título propio de la UCM- 350 hs), con prácticas en el SIMA y en el Servicio de mediación de la UCM).

II.- ACTUACIONES EN GESTIÓN COOPERATIVA DE DISPUTAS:

2.1.- *Intervenciones en procesos de mediación* (Si se dan las circunstancias, y en el marco del Derecho Administrativo)

2.2.- *Apoyo Técnico en gestión* cooperativa de conflictos, en la medida que se requiera por cualquier persona u organo de la UCM.

III.-DIFUSIÓN DE LA MEDIACIÓN.

²³ Para ver con más detalle el desarrollo y resultados del proyecto de mediación en la UCM, en los últimos años, vid.

http://www.ucm.es/info/ucmp/pags.php?COOKIE_SET=1&tp=Inspección%20de%20Servicios&a=directorio&d=0002431.phpm.

3.1- Trípticos para dar a conocer este sistema y sus ventajas.

3.2.- Publicaciones sobre la materia en distintos medios de comunicación: radio, prensa y en Tribuna Complutense.

3.3.- Realización de Jornadas de difusión de la mediación, con profesionales de reconocido prestigio en la materia, ofertadas tanto para miembros de la Universidad, como para responsables de servicios de otras instituciones ajenas a la Universidad, interesadas en el tema.

El importante desarrollo que ha tenido el trabajo señalado, en sus distintas facetas, ha sido determinante para la aprobación del *Instituto Complutense de mediación y gestión de conflictos (IMEDIA)*, en Consejo de Gobierno de dicha Universidad, celebrado el día 26 de febrero de 2007 y por el Consejo Social de la Universidad Complutense de Madrid el día 29 de marzo de 2007. Por acuerdo Rectoral de 27 de junio de 2008, el proyecto de mediación, así como el Servicio de mediación de la UCM, han pasado a depender de dicho Instituto, unificándose en el referido órgano todas las actuaciones relativas a mediación que se lleven a cabo en la Universidad Complutense. El servicio de mediación se ofrece, por tanto, a todos los miembros de la Comunidad Universitaria y se han establecido protocolos de derivación entre el IMEDIA y la Inspección de servicios, así como con la Oficina del Defensor Universitario de la U. Complutense, para garantizar el servicio de mediación a dichos órganos y a las personas que a ellos acudan.

La implementación de esta experiencia en nuestra Comunidad Universitaria, que está sirviendo de modelo a otras Universidades (con las que ya se están firmando convenios para ayudarles a implementarlo y supervisar su creación y puesta en marcha), pretende proveer a la UCM de mecanismos eficaces para la formulación democrática de pautas de convivencia y que éstas trasciendan a la sociedad, vinculado al concepto de calidad y excelencia que nuestra Universidad defiende.

Se trata en fin, de compartir entre todos ese trabajo constante de tender puentes para una mejor convivencia. Al fin y al cabo, nos va la salud y el trabajo, el presente y el futuro en ello.