



Hallazgos

ISSN: 1794-3841

ISSN: 2422-409X

revistahallazgos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

TORRES OSORIO, EDILSA

Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva  
holística en los entornos universitarios colombianos\*

Hallazgos, vol. 18, núm. 35, 2021, Enero-Junio, pp. 371-399

Universidad Santo Tomás

Bogotá, Colombia

DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5511>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413868674016>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



# Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos

EDILSA TORRES OSORIO\*

**Artículo de revisión** sobre los conflictos internos y métodos alternativos de resolución de conflictos en las universidades colombianas.

Recibido: 9 de marzo de 2020 · Evaluado: 26 de julio de 2020 · Aceptado: 3 de agosto de 2020

Citar como: Torres, E. (2021). Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos. *Hallazgos*, 18(35), 371-399. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5511>

---

\* Doctora en Conflictos Políticos y Procesos de Pacificación. Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga - Colombia.  
Correo electrónico: [etorres3@udi.edu.co](mailto:etorres3@udi.edu.co)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-4760>

## Resumen

El conflicto en los entornos universitarios tiene dos estadios. El primero es interno —propio de todas las universidades, tanto públicas como privadas—, que discurre principalmente por las relaciones interpersonales, y cuando no se resuelve, queda latente por el temor a enfrentarlo. El otro conflicto es externo; se da en las universidades públicas a través de los grupos existentes en el claustro en relación con algunos entes externos. Se caracteriza por ser estructural, aunque el nivel que se investiga es microsociológico, es decir, basado en conflictos internos. En este artículo se presenta la revisión del estado del arte (fuentes secundarias), cuyo objetivo consiste en identificar los conflictos internos que se presentan en las universidades públicas y privadas, qué figura o forma de resolución de conflictos emplean y qué método de resolución podría aplicarse en las instituciones de educación superior. Se concluye que hay ausencia de registro de investigaciones sobre el tema, por lo que es necesario explorar la naturaleza de los conflictos en las universidades y sus formas de resolución.

**Palabras clave:** Alternativas de resolución de disputas (ADR); Conflicto; Métodos alternos de solución de conflictos (MASC); Mediación; Principios de la mediación; Solución de conflictos; Universidad.

---

## Alternative dispute resolution from a holistic perspective in Colombian university environments

### Abstract

Conflict in university environments has two stages. The first is internal —typical of all universities, both public and private— which is mainly due to interpersonal relationships, and when it is not resolved, remains latent due to the fear of confronting it. The other conflict is external; it occurs in public universities through groups existing in the campus in relation to some external entities. It is characterized by a structural conflict, although the level researched is microsociological, that is, based on internal conflicts. This article presents a review of the state of the art (secondary sources), whose objective is to identify the internal conflicts that occur in public and private universities, what figure or form of dispute resolution they use and what method of resolution could be applied in higher education institutions. It is concluded that there is a lack of research on the subject, therefore it is necessary to explore the nature of conflicts in universities and their forms of resolution.

**Keywords:** Alternative dispute resolution (ADR); Conflict; Alternative dispute resolution methods (ADRM); Mediation; Principles of mediation; Dispute resolution; University.

---

## Alternativas de resolução de conflitos sob uma perspectiva holística nos contextos universitários colombianos

### Resumo

O conflito nos contextos universitários em duas fases. A primeira é interna —própria de todas as universidades, públicas ou particulares—, que discorre principalmente pelas relações interpessoais e, quando não é resolvido, fica latente pelo medo de enfrentá-lo. O outro conflito é externo e ocorre nas universidades públicas por meio dos grupos existentes no local em relação com alguns entes externos. É caracterizado por ser um conflito estrutural, embora o nível investigado seja microsociológico, isto é, baseado em conflitos internos. Neste artigo, é apresentada a revisão do estado da arte (fontes secundárias), cujo objetivo consiste em identificar os conflitos internos que são apresentados nas universidades públicas e particulares, qual figura ou forma de resolução de conflitos utilizam e qual método de resolução poderia ser aplicado nas instituições de ensino superior. Conclui-se que há ausência de registro de pesquisas sobre o tema, portanto é necessário explorar a natureza dos conflitos nas universidades e suas formas de resolução.

**Palavras-chave:** alternativas de resolução de disputas; Conflito; Métodos alternativos de solução de conflitos; Mediação; Princípios da mediação; Solução de conflitos; Universidade.

---

## Introducción

El conflicto y sus múltiples manifestaciones constituyen una situación latente en todas las relaciones humanas, bien sea en el plano interpersonal, por intereses contrapuestos, o de manera multidimensional, debido a condiciones como la pobreza y la falta de oportunidades laborales, educativas y recreacionales, entre otras. Las formas de resolverlo implican siempre un componente de índole personal para que se pueda evadir, escalar o solucionar. Por ello, hay que tener en cuenta que, debido al desarrollo de las dinámicas sociales, políticas y estructurales en los que vive la sociedad colombiana, el conflicto en el interior de sus universidades, así como su resolución, se manifiestan de manera matizada.

Las diversas formas en las que se expresan los conflictos en las universidades colombianas se vislumbran en dos entornos: uno de ellos es el interno, el cual surge de las relaciones y diferencias entre los distintos actores de la comunidad universitaria (cuya organización es compleja<sup>1</sup>), y a esto se suman los problemas personales en torno a la autoestima, las expectativas de afecto, bienestar social y calidad de vida que se expresan en las relaciones, la convivencia, el ambiente y los proyectos de vida acordes con el plan de desarrollo universitario (Parra Cabrera y Jiménez, 2016). Las decisiones que toma la dirección institucional, sus actores y competencias, generan roces y conflictos internos adicionales cuando no toda la comunidad universitaria está de acuerdo con estas. Tanto las universidades públicas como las privadas coinciden en este aspecto y manifiestan la existencia de conflictos internos.

El otro tipo de conflicto es externo, y se caracteriza como una condición estructural expresada en una serie de tensiones derivadas de situaciones críticas que dependen de factores ideológicos, socioeconómicos, políticos o culturales (Montoya, 2013), a partir de la concepción de la educación superior pública como un derecho social que el Estado debe proporcionar de forma gratuita, asegurando su calidad (Dorantes, 2006). Este tipo de conflicto ocurre entre los diferentes grupos existentes

---

1 Para hacernos una idea de los actores que pueden coexistir en la universidad, tomamos como ejemplo la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, en cuyo organigrama se diferencian las distintas instancias con sus respectivas subdivisiones. (Acuerdo 014 de 2010). Disponible en <https://bogota.unal.edu.co/estructura/> (consultado 31 de julio de 2020).

En cuanto al número de personas que se encuentran de planta en la Universidad, no como población flotante dentro de ella, para 2020 están matriculados 31 567 estudiantes, y además hay 1515 profesionales del área administrativa y 2103 docentes de carrera (Universidad Nacional de Colombia, 2020).

en el claustro (estudiantes, sindicatos, asociaciones de estudiantes y de profesores, miembros del Consejo nombrados por el Gobierno, exalumnos, representantes del Ministerio de Educación, partidos políticos y otros colectivos, organizados o no) debido a las decisiones que toman las instituciones gubernativas a nivel local, regional o nacional con respecto a la universidad y sus actores.

La discusión y los resultados del conflicto en los entornos universitarios colombianos se expresa de diferentes formas<sup>2</sup>, por ejemplo, recurriendo a la violencia cuando no se logran resoluciones consensuadas (Acevedo Tarazona y Gómez Silva, 2000) o a través de las manifestaciones sociales (Monroy, Corredor Parra, Rivera Izquierdo y Castillo, 2014). El análisis de las posibles alternativas de resolución de disputas (ADR, por sus siglas en inglés) o de métodos alternos de solución de conflictos (MASC), junto con los principios que rigen su ejecución y que resultan aplicables para las situaciones en los paraninfos, constituyen los principales medios y estrategias para fortalecer por esta vía alternativa las relaciones pacíficas y la convivencia ciudadana (Avendaño-Castro, Gómez-Goteneche y Triana-Orobajo, 2019).

Es importante mencionar que a través de esta investigación se buscó identificar los tipos de conflictos que se desarrollan en las universidades públicas y privadas de Colombia y cuál es la forma de resolución de conflictos que emplean, partiendo de la concepción de resolución de conflictos desde el derecho, en razón de la formación académica de la investigadora; no obstante, aporta a profesionales de trabajo social y psicología, y en entornos particulares de las universidades, como el de bienestar universitario, entre otros.

La hipótesis inicial de trabajo fue que en las universidades públicas coexisten dos tipos de conflictos: uno de tipo externo, sobre el cual no se profundiza en este artículo, y los de tipo interno, que surgen de relaciones interpersonales en las que confluyen conflictos de valores, de información y psicológicos, y que son los que se analizan en el presente artículo con el objetivo de verificar la manera como se gestionan en las universidades. Lo que se ha podido constatar es que en las universidades privadas, frente al conflicto interno, se cuenta en general con alguna figura para la resolución, mientras que en las públicas se contemplan ADR, aunque aún falta conocimiento para aplicar los MASC como fórmulas más flexibles y amigables.

---

2 Sobre resolución de conflictos en entornos universitarios también se puede consultar: Parra y Jiménez (2016); Arias y Arias (2017); Martínez (2016).

## Metodología

La metodología utilizada es cualitativa, parte de la revisión documental sobre el conflicto y sus tipos y se realizó en dos etapas: una primera fase estableció como descriptores en la selección de búsqueda de los términos “conflicto”, “conflicto universidad”, “resolución de conflictos”, “métodos alternos de solución de conflictos”, “negociación”, “mediación”, “defensor universitario”, “principios de la mediación”. Dicha búsqueda se realizó mediante la fuente secundaria Vlex, Google Avanzado (formato PDF) y Google Académico, Worldcat, Scielo, ScienceResearch, Scimago, Scopus, World Wide Science. La segunda etapa se basó en la depuración de la información, se clasificó y se estructuró como se presenta en el artículo.

Es necesario mencionar que en esta investigación el tema no será abordado desde la perspectiva macrosociológica<sup>3</sup> (en cuanto dimensión, esfera, proceso o condición de la realidad social), que al plantearse como objetiva realiza su análisis desde el proceso social y a partir de factores como el cambio, la tensión, la estructuración, la dinámica, entre otros. La exploración se desarrolló desde una perspectiva holística, mirando el conflicto como un todo que afecta a la sociedad y, por ende, a las universidades, en las cuales se gestan varias formas y tipos de conflictos, y a su vez se revisa qué alternativa o método de resolución puede aplicarse en estas.

Asimismo, se aclara que en esta revisión no se tomaron como fuentes de documentación las páginas web de las universidades ni los reglamentos internos de estas o de sus departamentos de bienestar universitario, pues, para abordar de manera científica el tema, debe realizarse una investigación cuantitativa con una muestra significativa en varias universidades del país, con la aplicación de un instrumento (encuesta) para determinar con precisión los conflictos, su abordaje y su resolución.

## Discusión conceptual

### El conflicto más allá de las definiciones

“El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos, es visible cuando dos o más personas compiten por objetivos o por recursos limitados

---

3 Para analizar el conflicto desde la macrosociología, véase Lopera (2013).

percibidos como incompatibles o realmente incompatibles” (Boulding, citado en Torres, 2013, p. 62). Los autores que han definido y estudiado el conflicto indican que este es inevitable, pues es inherente a las sociedades y, por consiguiente, ha estado de manera constante y significativa en la historia de la humanidad (Silva, 2008; Alzate, s. f.; Papacchini, 2001; Burton, citado en Fisas, s. d.). Para Schelling (1960), la definición de *conflicto puro* está asociada a la existencia de intereses encontrados entre las partes, en ausencia de intereses compartidos, dado que en las relaciones interpersonales se encuentra el deseo de control y posesión, por una o todas las partes, sobre los escasos recursos disponibles, objeto de la confrontación (Muldoon, 1998). En el conflicto prima la sensación de miedo a la escasez, el deseo de tener lo que otros poseen, lo que provoca desde desencuentros interpersonales hasta guerras mundiales (Michael, 2009).

Para Moore (1994), los conflictos de intereses afectan “cuestiones sustanciales como el dinero, los recursos físicos, el tiempo, o pueden ser intangibles como las psicológicas, las percepciones de confianza, el juego limpio, el deseo de participación o el respeto” (p. 5); en ese sentido, estos conflictos afectan las necesidades más básicas del ser humano.

El conflicto, sin embargo, es distinto de los tipos de competición que hay en los juegos; en los juegos las personas cooperan y compiten para pasarlo bien. En el conflicto se puede muchas veces tener como meta el daño físico o psicológico. (Moore, 1994, p. 4)

## El conflicto estructural

Vold sostiene que el conflicto se presenta cuando se “intenta desplazar a otro grupo social del acceso a bienes, recursos, derechos, valores o posiciones escasas o apreciadas” (citado en Silva, 2008, pp. 35-36), es decir, trata el problema desde un enfoque estructuralista en el cual se neutraliza al rival por la resistencia que opone.

Los conflictos estructurales conllevan violencia indirecta o estructural, la que se define como inserta en los espacios personales, sociales, mundiales, y no es intencionada. La violencia cultural sirve para legitimar la violencia directa y estructural, motivando a los actores a cometer violencia directa o evitar contrarrestar la violencia estructural; puede ser intencionada o no intencionada [...]. A su vez, la violencia estructural se divide en política, represiva y económica, de explotación; respaldada por penetración, segmentación, fragmentación y marginación estructurales. (Galtung, 2003, p. 57)



En Colombia, el conflicto estructural afecta la vida de todos los ciudadanos, y frecuentemente es abordado por los movimientos estudiantiles de las universidades, en especial de las públicas. No obstante, en las últimas manifestaciones o marchas de estudiantes en el país se constató también presencia de estudiantes de las privadas (Redacción Educación, 2019).

## El conflicto interpersonal

Para la existencia del conflicto interpersonal se necesitan dos o más partes, en las que se conjugan elementos subjetivos y objetivos, mundos racionales e irracionales, valores, motivaciones personales, etc. (Dupis, 1997; Lopera, 2013).

Pese a que el conflicto genera competencia e incompatibilidad, “puede tener también su lado positivo; el que promueve la comunicación, la solución del problema, y cambios positivos para las partes involucradas” (Moore, 1994, p. 4). Sin embargo, el conflicto está fuertemente ligado a la destrucción del otro y, por ende, a la autodestrucción:

La disputa desemboca fácilmente en intentos de dañar o herir al agente cuyo objetivo se interpone en el camino; dicho de otro modo, lleva a destruir al otro. Y el dilema puede llevar a esfuerzos para negar algo en el propio Yo; en otras palabras, a la autodestrucción. (Galtung, 2003, p. 107)

Independientemente del nivel (interpersonal, intra o interorganizacional, comunal o social) y de su marco, otras fuentes principales de conflicto son los problemas de relaciones entre personas, información, intereses realmente incompatibles o percibidos como tales, fuerzas estructurales, conflictos de valores y de relación, problemas que llevan frecuentemente a los llamados “conflictos irreales o innecesarios” (Moore, 1995). Tal como lo analiza Pegalajar (2018), el estudio de los estilos de gestión del conflicto interno en las universidades, desde la enseñanza de técnicas para abordarlo, permitirá que las relaciones interpersonales entre estudiantes de educación superior sean tenidas en cuenta por el profesorado universitario y las directivas para conocer cómo se relacionan sus estudiantes y lograr de esta manera comprender y mejorar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como las interacciones entre compañeros, de modo tal que se pueda resolver de manera eficaz cualquier situación problemática que afecte las relaciones interpersonales sin que se pongan en riesgo los intereses y necesidades de cada estudiante.

Las competencias para el manejo de los conflictos interpersonales requieren de la capacidad de gestión, es decir, de buscar su solución eficazmente sin que se

afecten las relaciones, así como la capacidad de negociación. “Estas competencias están marcadas por su carácter actitudinal, resultando esenciales para la formación y construcción de futuros profesionales que deberán trabajar en equipo y formar parte activa dentro de una organización” (Navarro, López, Climent y Ruiz, 2018, p. 2).

## Los conflictos de valores

Los conflictos de valores se convierten fácilmente en conflictos de poder (Redorta, 2004), toda vez que se pierde la empatía hacia el otro y se pretende que las escalas de valores ajenas deban ceñirse a la propia escala personal.

Los conflictos de valores son engendrados por sistemas de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza a otros un conjunto de valores, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. (Moore, 1995, p. 64)

Los conflictos de valores son comunes, pero no son tratados en las universidades por ser de gran complejidad, pues conllevan en la mayoría de los casos fenómenos de corrupción, falta de ética y de respeto por el otro, quien por lo general es un subalterno. Son causados por conductas éticamente cuestionables, asociadas con conflictos de interés, por ejemplo, cuando exigen a los docentes investigadores que “los directivos aparezcan en todos los trabajos que se publican en la institución o que se envíen a congresos sin haber participado; obsequios y gratuidades; compensaciones; nepotismo y pago múltiple por el mismo trabajo” (Hirsch, 2012, p. 144). Al ser conflictos soterrados, perjudican el buen ambiente organizacional y provocan que profesores e investigadores sean muchas veces marginados por no acceder a las exigencias de sus directivos.

## Los conflictos de información

Estos se deben, por un lado, a que las fuentes de información y la información misma abundan en nuestro entorno digital, y su veracidad, eficacia y rigor no siempre son corroborados por el receptor de la información. Por otro lado, en la interpretación interviene la propia cultura, el contexto, las creencias y los conflictos personales, lo que lleva a que cada persona interprete de diferente manera una misma información. Un

ejemplo es lo que sucede en las redes sociales, en las que muchas veces se comparten contenidos sin verificar las fuentes previamente; también se comparten asuntos religiosos, políticos, etc., que desembocan en otros tipos de tensiones y conflictos personales. Al respecto, en uno de mis estudios previos se encuentra que:

Los conflictos de información se dan cuando a las personas les falta el conocimiento necesario para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren de qué información es importante o tienen criterios de información discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una comunicación insuficiente entre las personas en conflicto. (Torres, 2013, p. 62)

En la coyuntura actual por la COVID-19 se comprueba que se han incrementado los conflictos de información en la educación superior (Díaz, 2020), se presentan situaciones como la falta de conectividad, paros *on-line*, dificultades en la utilización de plataformas digitales. E igualmente, debido al cambio drástico de la clase presencial a la virtual, se ha afectado el manejo de la comunicación y la información; surgen conflictos por el desconocimiento del uso de las tecnologías en procesos de evaluación de contenidos, que garanticen la ética y la perfecta comunicación entre docentes y estudiantes, también por causa del sabotaje, la inasistencia y poca o nula participación de estudiantes en clase. Estas son tan solo algunas de las situaciones que la pandemia mundial ha generado en el sistema educativo, y deben ser cuidadosamente analizadas por las universidades para tomar decisiones efectivas de resolución en y para la virtualidad.

### El enfoque psicológico del conflicto

El enfoque psicológico analiza los microconflictos desde las personas, el entorno y el proceso que se produce en esa interacción, en la medida en que el conflicto está presente en la mayoría de los comportamientos de los implicados, que pueden ser generadores de tensiones. Este enfoque propone la utilización de MASC (como por ejemplo, la negociación y la mediación) para que las partes involucradas aborden la verdadera causa del conflicto y le den solución desde el protagonismo (Vinyamata, 1999; Torrego, 2003; González, 2010).

La tipología de conflicto psicológico puede encontrarse en las universidades colombianas por causa del choque generacional, pues en estas pueden coexistir cuatro generaciones: veteranos, personas de más de 74 años; *baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964; generación X, nacidos entre 1965 y 1980; generación Y o del milenio, nacidos después de 1980. Como lo señala Rocha (2017), cada una de estas generaciones

maneja sistemas de valores diversos que complejizan las relaciones y establecen diferencias jerárquicas que generan prácticas arbitrarias docentes, lo cual es percibido y criticado por el estamento estudiantil.

## **Conflicto y violencia**

En el conflicto puede estar implicada la violencia, aunque muchas veces sea casi imperceptible, como cuando se usan palabras “sutiles” pero que destruyen la autoestima de una persona. Una expresión facial o tono de voz agresivos pueden implicar violencia, y escalar a gritos o golpes. La violencia también puede ser psicológica, muy empleada en las relaciones sentimentales.

Normalmente se entiende por violencia cuando esta es de carácter físico: gritar, insultar, golpear, herir, matar. Difícilmente se concibe cuando se expresa de otro modo. La humillación, el engaño, desacreditar, marginar, impedir pueden ser formas “legales” de actuar, pero rara vez se consideran formas violentas. Lo cierto es que resulta fácil y eficiente producir daño a otra persona o a un colectivo a través de rumores, engaños, marginando socialmente, económica o políticamente, a través de procedimientos judiciales. (Vinyamata, 2015, p. 13)

La violencia que hay en las universidades es de diferentes formas, como el acoso y el hostigamiento sexual, las violencias en el noviazgo y de género (Carrillo, 2014; Castro y Vázquez, 2008), el abuso de autoridad y el acoso laboral (Gómez Rodríguez, 2017). Sin embargo, existe poco material que describa de manera sistémica la violencia que se presenta dentro de estas instituciones, y que además tenga en cuenta el tipo de violencia, las interacciones sociales y a los actores implicados (Tlalolin Morales, 2017).

## **De los conflictos internos y externos existentes en los entornos universitarios**

Se hace necesario conocer por cada universidad de Colombia qué conflictos internos, a escala microsocial, enfrentan sus actores (personal administrativo, estudiantes, profesores y funcionarios, entre otros) y sus diversos tipos (relacionales, de jerarquía con abuso de autoridad, de género, de acoso laboral, de acoso sexual, de valores o éticos, conflictos de información, etc.), con especial atención a todos los surgidos por causa de la virtualidad en este momento histórico de la crisis sanitaria.

Una universidad, ya sea pública o privada, se enfrenta constantemente a conflictos de carácter académico “—en tanto se trata de un centro de formación—, conflictos de convivencia —en la medida que es un espacio de socialización donde se refleja la diversidad del país—, conflictos sociales, personales” (Montoya, 2013, p. 263), a los cuales se añaden las desavenencias entre facultades y estamentos (Papacchini, 2001).

De igual forma, se podrían identificar conflictos externos a nivel macrosocial, que aunque no son objeto de este artículo, a manera de ejemplo se traen a colación: recortes presupuestales, corrupción, incumplimientos en contratos de servicios, etc. Tales conflictos se pueden dar entre colectivos de la universidad (sindicatos, asociaciones de profesores, de estudiantes, de egresados, etc.), funcionarios o personal administrativo y entidades públicas del orden local, regional o nacional, entre otros. También se pueden presentar conflictos con la fuerza pública<sup>4</sup> (Policía y Ejército) por la posible vulneración de derechos humanos. Este tipo de conflicto macrosocial trasciende y pone en juego las cuestiones de relevancia regional e internacional, como el conflicto social armado (Acevedo y Gómez, 2000).

## **Las ADR o los MASC que se podrían aplicar en entornos universitarios**

La gestión de conflictos requiere del conocimiento de los procesos sociales básicos que intervienen para que las partes se encaminen hacia la cooperación o hacia el enfrentamiento. La negociación generalmente se desarrolla entre la tensión y las relaciones de poder entre las partes, en el contexto social (Munduate y Martínez, 1995). Todo ser humano quiere vivir en paz, por ello se apela al derecho humano a la paz, a acabar con la explotación y la opresión; no se trata de intereses especiales de grupo, arbitrariamente definidos, sino de intereses de los que se puede demostrar que constituyen un derecho universal (Habermas, 2000). En torno a esto, retomo los temas de ADR y principios de mediación que desarrollé en 2013:

---

4 El artículo 170 del Código de Policía (Ley 1801 de 2016) indica que el Ejército puede dar asistencia ante “graves alteraciones de la seguridad y la convivencia o para afrontar calamidades públicas”; este mecanismo es de naturaleza temporal y excepcional. Sin embargo, el acompañamiento de la Fuerza Pública en las más recientes protestas estudiantiles de Colombia ha provocado incidentes en los que se registran posibles vulneraciones a los derechos humanos.

Las *Alternative Dispute Resolution* (ADR) o *Adequate Dispute Resolution*, también conocidas como *Alternative Methods of Dispute Resolution*, o Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC), son opciones que se presentan para resolver los conflictos entre los ciudadanos. Estas alternativas pueden ser autocompositivas, como la mediación, la conciliación o la negociación, es decir, encuentran solución a sus diferencias con la ayuda de un tercero que es llamado mediador, conciliador o negociador (este tercero es un experto, el cual ayuda a gestionar soluciones de forma imparcial y neutral). [Por ello] no existen ganadores ni perdedores, pues la solución es creada y aceptada por los implicados, lo que hace que el cumplimiento de la misma sea más eficaz. En ningún caso la solución es adoptada o impuesta por un tercero. (Torres, 2013, p. 51)

Dentro de las ADR existentes se puede considerar que la negociación, la mediación, la amigable composición y la figura del defensor universitario (una institución especial que existe en varias universidades del mundo, asimilada con las funciones que presta el defensor del pueblo) son las más compatibles para ser empleadas en entornos universitarios.

### La negociación

La negociación abarca todos los campos de la actividad y relación humana; es una manera cotidiana, y de las más comunes, para la toma de decisiones y la gestión de conflictos. En ese sentido, la negociación se aplica en todas las esferas o relaciones, es decir, sirve para resolver conflictos entre personas naturales o jurídicas, y también es empleada para generar y facilitar procesos de paz o soluciones entre Estados. Es una herramienta muy utilizada en el derecho laboral, cuando los sindicatos y empresarios negocian acuerdos colectivos.

La negociación busca encontrar el acuerdo más adecuado para las partes, con equilibrio y beneficio para todos los implicados, quienes logran resolverlo por sí solos<sup>5</sup> con la ayuda de un experto en negociación.

Una importante teoría que se aplica en las negociaciones entre particulares es la teoría de las necesidades, de Maslow (1991), la cual manifiesta que al introducirnos en la gestión del conflicto, del orden que este sea, requerimos tener en cuenta muchos factores, y por ello se hace indispensable que realicemos un análisis de las

---

5 Las partes resuelven su conflicto por sí solos porque deciden voluntariamente la solución tras la gestión y las fórmulas de acuerdo que surgen a través de ellos o del negociador.

necesidades de los seres humanos en las que se desarrolla la conflictividad. A su vez, para saber diagnosticar las necesidades de todas las partes, es preciso saber sobre el conflicto, sus causas, sus fuentes.

Se deduce que la negociación no requiere de normas y formas, en la medida en que todos los días los seres humanos se encuentran inmersos en ella. Dependiendo de los contextos de resolución del conflicto, en la primera reunión de negociación se establecen unas reglas que deberán ser respetadas para lograr el acuerdo.

## La amigable composición

Esta se define legalmente como:

[...] un mecanismo alternativo de solución de conflictos, por medio del cual, dos o más particulares, un particular y una o más entidades públicas, o varias entidades públicas, o quien desempeñe funciones administrativas, delegan en un tercero, denominado amigable componedor, la facultad de definir, con fuerza vinculante para las partes, una controversia contractual de libre disposición. (Ley 1563, 2012, art. 59, inc. 1, Sección Segunda)

La decisión de los amigables componedores producirá los efectos legales relativos a la transacción (art. 60 de la citada Ley). Las partes podrán, entonces, nombrar al amigable componedor directamente o delegar en un tercero su designación. En cuanto al procedimiento, este podrá ser fijado por las partes de manera directa o refiriéndose a un reglamento previo de amigable composición establecido por un centro de arbitraje (art. 61).

Como se deduce del texto legal, el amigable componedor es elegido por las partes para que decida la solución del conflicto, de ahí que la amigable composición sea un mecanismo heterocompositivo. Esta figura podría emplearse en el entorno universitario en caso de que las partes no quieran dar por sí mismas solución a sus diferencias y se acojan con fuerza vinculante a la decisión a la que este llegue.

## La mediación

Etimológicamente, las palabras mediación y mediador derivan de *mediar*, la cual viene del latín *mediare*, de *medius*: medio (siglo xv), que significa “interceder”, “terciar”. Interceder viene del latín *intercere*: colocarse en medio, intervenir (siglo xv) y significa “intervenir a favor de una persona”. Así, desde la etimología de la palabra, la mediación guarda el sentido de ser una acción, en tanto es

una intervención de un medio, que busca interponerse entre dos que riñen para componer alguna disputa o discordia. En las entrañas de la palabra habita pues el conflicto y la composición, en tanto acuerdo. (Grisales Franco y González Agudelo, 2010, p. 119)

La mediación es una alternativa para resolver diferencias, buscando que las partes (personas naturales o jurídicas, capaces y de forma personal) que manifiestan tener conflictos decidan voluntariamente reunirse en un sitio neutral (de una persona o institución privada o pública que ofrezca los servicios de mediación), para que, por mutuo acuerdo, designen o se les designe un tercero (o varios) profesional e imparcial, llamado *mediador*. Esto con la intención de que se les oriente, guíe y asista sobre las posibles soluciones existentes a su controversia, preservando siempre que los acuerdos a los que lleguen no vulneren derechos ciertos e indiscutibles, y protegiendo que no se desconozcan de igual forma los derechos de terceros a los que afecte la resolución de sus diferencias.

El acuerdo al que llegan las partes puede gozar del efecto de cosa juzgada y tener fuerza ejecutiva, previo cumplimiento de unos requisitos exigidos en la ley. El procedimiento de mediación tendrá una duración máxima preestablecida, que empezará a contarse desde el momento en que se nombre o designe el mediador, tiempo este que podrá ser prorrogado, en su caso, a voluntad de las partes y con la anuencia del mediador. La figura de la mediación es utilizada para resolver tanto conflictos en derecho como de cualquier otra índole.

En España, por ejemplo, existe la mediación escolar, y también es aplicada en los puntos de encuentro familiar, donde se median conflictos interculturales o de otra naturaleza; los mediadores son profesionales de cualquier campo del conocimiento, pero es indispensable que cuenten con especialización o maestría en mediación.

En Colombia, se conoce y practica la institución de la conciliación<sup>6</sup> como ADR para resolver conflictos extraprocesales en derecho. Sin embargo, es conveniente que

---

6 Se debe tener en cuenta que conciliación y mediación son sinónimos, pero que, por cuestiones de legislación, se usan como ADR en diferentes países, teniendo los mismos principios y gestión o desarrollo del procedimiento de mediación o de conciliación, con el fin de que las partes resuelvan el conflicto con la ayuda de un tercero experto, neutral e imparcial. En Colombia, las leyes de conciliación han sido expedidas bajo el desarrollo de la descongestión judicial, como la Ley 446 de 1998; además hay que tener en cuenta el artículo 116 inciso 4 de la Constitución Política que reconoce a la conciliación como una forma transitoria de administrar justicia.



por la naturaleza jurídica que posee la conciliación, si se pretende implementar como ADR en una institución educativa, se utilice el término *mediación* para diferenciarla de lo judicial.

### El defensor universitario

Inspirada en la figura del *Ombudsman* o defensor de los derechos y libertades de los ciudadanos de un Estado, el defensor universitario<sup>7</sup> debe velar por el respeto de los derechos y las libertades de todos los miembros de la comunidad universitaria (profesores, estudiantes, personal de administración y de servicios), ante las actuaciones de los diferentes órganos y servicios universitarios. Para ello, sus actuaciones, siempre dirigidas hacia la mejora de la calidad universitaria en todos sus ámbitos, no estarán sometidas a mandato imperativo de ninguna instancia universitaria y vendrán regidas por los principios de independencia y autonomía (Pascual, 2010).

Entre las características de la figura están la pulcritud jurídica, la búsqueda de la justicia, la accesibilidad de disposición para toda la comunidad, la ausencia de poder ejecutivo (que se refiere a que no se fiscaliza ni se juzga a nadie), la imparcialidad, independencia, autonomía y confidencialidad. Entre las actuaciones del defensor, las más frecuentes son las consultas sobre quejas, la mediación, los expedientes de oficio, informes y memorias anuales ante el claustro (Pascual, 2010). En cuanto a su elección, se vota por mayorías absolutas de todos los miembros de la comunidad universitaria, y se elige por cuatro años.

El defensor universitario es, en algunos países, una figura que deben tener todas las universidades por obligación legal (España, Perú o Portugal). Sin embargo, lo más general es que no exista esa obligación legal y que se trate de una figura creada voluntariamente por algunas universidades como en Brasil, México, Francia o Alemania. (Palazón, 2017, pp. 67-68)

---

7 Sobre la figura del defensor universitario también se puede consultar a: Alcover de la Hera (2008); Hita (2010); Palazón (2017).

## Métodos de resolución de conflictos en algunas universidades colombianas

En Colombia, las consultas y las quejas de la comunidad universitaria son resueltas por las diferentes autoridades directivas o administrativas, o en algunos casos son resueltas por la instancia de bienestar universitario, y son direccionadas para que la dependencia adecuada otorgue solución<sup>8</sup>.

Desde el año 2013, la Universidad de los Andes cuenta con la figura del *Ombuds-person*, la cual “es la encargada de mediar entre profesores, alumnos y empleados que tengan conflictos de comunicación o convivencia con otros miembros de la comunidad educativa” (Redacción Vivir, 2013).

En las universidades públicas de Colombia<sup>9</sup> se halla la figura de los comités de derechos humanos, que dependen de bienestar universitario, creados a través de resoluciones internas de las universidades.

[Su] objeto principal es conocer y coordinar con el Ministerio del Interior y las demás entidades encargadas de la protección de los Derechos Humanos, las gestiones dirigidas a atender los casos que afecten o puedan llegar a afectar la integridad física de los servidores públicos. (Universidad del Valle, Resolución de Rectoría 2707-07, art. 1)

- 
- 8 Esto se deduce del artículo 109 de la Ley 30 de 1992, las instituciones de educación superior deben de tener su propio reglamento estudiantil, el cual debe incorporar normas para el buen funcionamiento y buenas relaciones entre directivas, docentes y estudiantes, entre otros. Sin embargo, no todos los reglamentos estudiantiles de las universidades colombianas abordan la forma de resolución de conflictos, como quedó evidenciado por la Corte Constitucional en la sentencia T-165 de 2020: “Ahora bien, la Corte ha indicado que el principio en comento se concreta en la adopción del reglamento estudiantil, ‘elemento insustituible para el correcto funcionamiento de los establecimientos de educación superior’, *dado que su articulado guía la resolución de eventuales conflictos que puedan surgir en el ámbito universitario*. Asimismo, de acuerdo con el artículo 87 de la Ley 115 de 1994, el reglamento establece los derechos y las obligaciones que guían el comportamiento de los estudiantes y de los demás integrantes de la comunidad académica. También, las consecuencias que acarrea el desconocimiento de sus disposiciones, ‘pues de otra manera no solo se convertiría en un texto inocuo, sino, más grave aún, en síntoma claro de anarquía e irrespeto al régimen legal’”. (Énfasis de la autora).
- 9 Universidad del Atlántico, Universidad del Valle, Universidad Industrial de Santander, Universidad del Cauca, etc.

Esto cubre a todos los servidores en el ejercicio de sus funciones y a estudiantes regulares de la Universidad. Este comité hace recomendaciones al rector respecto a las acciones específicas para cada caso.

Sin embargo, conforme a lo que estudia la sentencia T-165 de 2020, se infiere que también existen universidades en las que no es clara la resolución de conflictos o no han establecido la forma de resolverlos. Dicha sentencia se refiere a la falta cometida por una universidad al no ayudar oportuna y eficientemente a resolver un conflicto surgido entre una estudiante y un docente. Frente al hecho, la Corte Constitucional reconoce la autonomía universitaria, pero decide:

TERCERO.- ORDENAR a la citada institución tramitar con prontitud los conflictos que surjan entre miembros de la comunidad universitaria, a través de un mecanismo que permita su resolución. Para el efecto, dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la notificación de esta providencia, el Consejo Superior deberá determinar si es necesario actualizar y modificar el Reglamento Estudiantil. En caso afirmativo, deberá realizar las reformas pertinentes y comunicarlas a los estudiantes, docentes y directivos. (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-165 de 2020)

Es importante por lo tanto que las universidades trabajen sobre sus conflictos internos, aplicando de la mejor forma las ADR para resolverlos, así evitarían demandas a través de tutelas para que cumplan con su obligación institucional de ayudar a su comunidad a encontrar soluciones. Ciertamente esto también contribuye al clima organizacional y genera una cultura de paz y gestión del conflicto dentro del claustro.

## **Principios de ADR aplicables en un entorno universitario**

### **Voluntariedad**

En términos generales, la voluntariedad es definida como la libertad que tienen las personas implicadas en un conflicto de acogerse o no a un método autocompositivo de resolución, así como de desistir en cualquier momento del procedimiento y de alcanzar acuerdos. Esto también concierne a una tercera parte que ayuda a la resolución del conflicto, la cual puede negarse a iniciar el proceso mediado o negociado, y también puede suspenderla o darla por finalizada si admite justificantes para tomar esta decisión (Parkinson, 2005).

La voluntariedad consiste, entonces, en que las personas involucradas puedan decidir libremente, en el ejercicio de su autonomía de voluntad, dónde y cómo quieren resolver los conflictos que tienen, sea autocompositivamente (a través de la mediación o del defensor universitario, dependiendo de la figura que se encuentre establecida en la universidad) o heterocompositivamente (por medio del proceso administrativo, ante autoridades de la universidad). Igualmente pueden, si deciden acogerse a la autocomposición, nombrar de mutuo acuerdo a un tercero experto en el manejo y resolución de conflictos (la universidad podría tener equipos de estudiantes, profesores y personal administrativo preparados para la mediación). De no ponerse de acuerdo en el nombramiento, podrían dejar que lo designara la misma institución a través de bienestar universitario. El experto, una vez designado y si es su voluntad, dirigiría el procedimiento para ayudar a los intervinientes a encontrar soluciones, analizando las distintas propuestas y decidiendo sobre llegar, o no, libremente al acuerdo.

A los intervinientes en todo momento se les respetará su voluntad de lograr un acuerdo, así como de continuar con el procedimiento autocompositivo.

### **La buena fe**

El principio de buena fe está relacionado con la confianza que se necesita que exista entre las partes en la vía de la ética personal, siendo un valor que debe ser connatural en el actuar, sobre todo cuando hay relaciones de trato sucesivo, por la dinámica de la vida; significa actuar con transparencia, sin engaños, no ir más allá del poder que se tiene para representar a una persona, ser transparente en el discurso planteado para convencer al otro, mostrar lealtad.

El principio de la buena fe implica actuar con honestidad, lo mismo que se espera del otro en su actuar. Supone el respeto a los acuerdos de palabra, la confianza y empatía que generan las personas y las partes en un conflicto, en un negocio, en una relación, cualquiera que sea, en la que se espera que no existan engaños, que cada actuación sea clara, transparente y que no se preste para malos entendidos.

### **Del carácter personalísimo**

Para resolver un conflicto se requiere de la asistencia personal de las partes implicadas, esto con la intención y finalidad de manejarlo, comprenderlo y resolverlo, en el entendido que no hay nadie más idóneo que los involucrados para mover las emociones enquistadas, encontrar el punto donde se inició el problema y generar las fórmulas de los acuerdos. Si se delega en otras personas la asistencia a las sesiones, así

como la responsabilidad para decidir, se pueden lograr soluciones no sentidas por los implicados y, por ende, fracasaría la negociación establecida (Cucarella, 2012). En mi libro del 2013 indiqué sobre el tema:

En los procesos autocompositivos de resolución de conflictos es fundamental que las partes en disputa, de manera personal, sean las que se enfrenten a sí mismos, a sus miedos, a sus problemas de comunicación y a encontrar una solución, pues solo ellas son quienes conocen a fondo la situación conflictiva y saben qué les conviene o qué no. Con la inmediatez o carácter personalísimo, es posible que el tercero que está ayudando a la solución identifique los verdaderos hechos generadores del conflicto, intereses y necesidades de los intervinientes, y se informe un criterio acertado para dirigir diligentemente el procedimiento y poder acercar a los intervinientes a la solución. (Torres, 2013, p. 427)

En virtud de este principio, el tercero tendrá una relación directa y sin intermediarios con los implicados (solicitantes de la autocomposición) y con otros necesarios para resolver el conflicto.

Las personas físicas, capaces y legitimadas legalmente para intervenir en un procedimiento negociado, deben asistir y tomar las decisiones respecto a la solución de manera personal en todo el procedimiento; es necesaria e imprescindible en ese sentido la presencia de los sujetos implicados (Sastre, 2006).

Con la inmediatez existe la posibilidad de que el tercero habilitado por las partes para mediar, negociar o autocomponer el conflicto, descubra los intereses y necesidades de los intervinientes. Esto le permite formarse un criterio acertado para poder dirigir diligentemente el procedimiento y acercar a aquellos a la solución. Como ya se dijo, este principio permite que el tercero tenga una relación sin intermediarios, directamente con los intervinientes y demás sujetos que participen, es decir, otros que en algún momento de la mediación sean requeridos o se haga necesaria su presencia para tratar de llegar a acuerdos. De este modo puede elaborar un criterio directo sobre todos los argumentos fácticos relacionados con el conflicto a resolver.

Gracias a este principio, tanto los intervinientes como el tercero pueden expresar adecuadamente lo que sienten, opinan, desean, captan e interpretan de las informaciones e intenciones del interlocutor, lo que facilita la comprensión y el acercamiento mutuo.

## **Flexibilidad**

La flexibilidad autocompositiva se da en todo el proceso de mediación, pues los plazos y las normas pueden adaptarse según las necesidades de los intervinientes y del tercero mediador.

Cuando se aborda la resolución de un conflicto a través de un MASC autocompositivo, prima la flexibilidad en su proceso o técnica de resolución; no es lo mismo cuando las partes acuden a un tercero con autoridad, como un juez, pues se tienen que ceñir a etapas procesales establecidas en la normatividad y cumplir con los tiempos establecidos, respetando siempre todo lo que implica la tutela judicial efectiva.

La flexibilidad en los métodos autocompositivos de resolución de conflictos va desde saber agendar las sesiones, buscar el momento y los tiempos de duración oportunos para las partes en cada sesión, hasta poder citar a una o varias sesiones a las personas que de manera tangencial estén afectadas por el conflicto o, de modo contrario, que conozcan algo que puede dar luz a la solución. Significa también saber cuándo suspender el proceso para acudir, por ejemplo, a una sesión de orientación psicológica, o contar en alguna o en todas las sesiones con la ayuda de un profesional requerido para encontrar la mejor solución.

## **La oralidad**

La palabra y los gestos acompañan la forma como queremos comunicarnos, y es por esto que los métodos de resolución de conflictos son procesos netamente verbales; aunque también involucran la escritura, el énfasis está puesto en la comunicación oral. Como ya señalé en otro estudio: “Culminada la fase de negociaciones (basada en la oralidad), el procedimiento terminará como empezó: de forma escrita, a través de un acta que contendrá el acuerdo logrado” (Torres, 2013, p. 419).

La oralidad es indispensable en la solución de un conflicto, pues cuando se expresan las emociones, miedos, dudas, entre otros, se llega fácilmente a las causas; el buen uso de las expresiones, el tono de voz, el escuchar y discutir sanamente, en el marco de una sesión autocompositiva de resolución fluida, conducen al planteamiento de la posible solución y generan coparticipación y complementariedad.

La eficacia o la dificultad en la comunicación entre las personas radica en el hecho de que en el acto comunicativo empleamos palabras, gestos, tonos de voz, expresiones, posturas corporales, etc., que el mediador debe saber leer e interpretar con la intención de lograr una comunicación efectiva, acertada, que genere confianza, paz, seguridad y tranquilidad. Independientemente de que se logren o no los acuerdos, el mediador vela porque exista un acercamiento entre los intervinientes.

## La confidencialidad

Lo que se aborde en las reuniones conjuntas o separadas, la documentación aportada, las actas de reunión y las posibles fórmulas de acuerdo, lo dicho y lo escrito, debe permanecer guardado con discreción y prudencia absoluta para que no pueda ser revelado a terceros ajenos al procedimiento, o utilizado en contra de uno de los intervinientes en un eventual proceso judicial. Al respecto, en el libro de mi autoría traté la confidencialidad en la mediación así:

Toda información, dato, hecho y documentación obtenida en el transcurso del procedimiento de mediación será secreta y reservada, salvo autorización expresa de todos los intervinientes. El mediador puede decidir vulnerar la confidencialidad si infiere existencia de hechos delictivos o de amenaza para la vida o integridad física de alguno de los intervinientes o miembros del núcleo familiar de estas. La confidencialidad opera entre los intervinientes, el mediador y los técnicos o expertos que por cualquier motivo conozcan del procedimiento de mediación. (Torres, 2013, p. 595)

Los métodos autocompositivos, al ser procedimientos personales y orales, generan sinergia entre los intervinientes y el tercero, permitiendo el establecimiento de relaciones de confianza entre los sujetos implicados. Sin embargo, la confidencialidad no es absoluta, ya que en el desarrollo del proceso pueden presentarse o llegar a conocerse hechos punibles o situaciones de maltrato, violencia o peligro, para lo cual el tercero deberá acudir ante la autoridad competente y poner el hecho en conocimiento; del mismo modo, debe indicar a los intervinientes si el suceso es una causal para dar por terminado el procedimiento (Sillero, 2006).

Otro evento en el que el tercero no podría guardar la confidencialidad es ante una posible renuncia de su encargo, justificada y motivada por factores posteriores (como por ejemplo pérdida de imparcialidad o por circunstancias personales) luego de iniciar el procedimiento. En dado caso, deberá transmitir al designado toda la información recibida hasta ese momento, para lo cual deberá contar con la aquiescencia de los intervinientes.

## Imparcialidad

Para que el tercero mediador pueda conocer un asunto de manera imparcial, este debe estar alejado, como lo expresé previamente, “a todo interés o prevención que pueda llegar a viciar su desempeño, que desmejore el grado de objetividad que su función

le exige, o que revele la verosimilitud de involucrar elementos subjetivos extraños al recto cumplimiento de sus obligaciones” (Torres, 2013, p. 596).

El tercero debe informarse de la controversia desde los puntos de vista de los intervinientes, sin parcializar su forma de ver las cosas y evitando que el diálogo se vuelva un monólogo. Para ello, debe poner entre paréntesis todas las consideraciones subjetivas, debe sumergirse en el objeto y ser objetivo, olvidándose de su propia personalidad. No se predispondrá ni actuará parcialmente a favor o en contra de uno de los intervinientes en particular ni de sus intereses (García, 2010; Luquin, 2013).

## Neutralidad

Compete al tercero evitar actuar de manera arbitraria ante los intervinientes; debe tratar igualitariamente a las partes; sobre esto ya me había referido: “no tomando ninguna postura discriminatoria sobre ellos; deberá relacionarse en igualdad, no pudiendo establecer un trato diferente en razón al sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica” (Torres, 2013, p. 608).

La distancia y objetividad que el tercero mediador debe mantener respecto a los temas en disputa es clave para no inclinarse hacia ninguna de las partes ni tampoco hacia soluciones propias.

Saber abordar un conflicto desde la neutralidad y la imparcialidad implica un gran esfuerzo de parte del tercero experto, ya que el ser humano tiende naturalmente a tomar partido y ponerse del lado de la persona que aparentemente ve más débil. De ahí que el tercero deba manejar varias técnicas de resolución, y así poder hacer su aporte con profesionalismo.

## Conclusiones

En cuanto al desarrollo del objeto de investigación, se evidenció que existen pocos estudios sobre el conflicto interno y su resolución en los entornos universitarios colombianos, por lo tanto, se hace necesario que cada universidad estudie e identifique sus propios tipos de conflictos internos, actores, nivel de escalada y, por supuesto, la forma de resolución. También sería prudente realizar una investigación cuantitativa, con una muestra significativa de universidades para verificar el manejo de conflicto y su resolución.

El desarrollo de esta revisión nos muestra dos tipos de conflicto en los entornos de educación superior, a saber: 1) los internos entre sus diversos actores (personal



administrativo, estudiantes, profesores y funcionarios, entre otros), los cuales presentan diversos niveles de violencia o escalada en sus variados tipos: relacionales, de jerarquía, de abuso de autoridad, de género, por acoso laboral o sexual, de valores o éticos, de información (especialmente los surgidos por la virtualidad, tanto por la escasez del recurso tecnológico y falta de computadores, como por el alto costo de acceso a internet, malas prácticas virtuales en la clase, sabotaje a las clases o a los docentes, entre otros), o por choque generacional; 2) los conflictos externos a nivel macrosocial, con actores diferentes y particulares.

Respecto a las ADR que se aplican, se sabe que existe una universidad privada que emplea la figura del Defensor universitario, denominado por ellos como *Ombudsperson*, quien media entre profesores, alumnos y empleados ante conflictos de comunicación o convivencia con otros miembros de la comunidad educativa, mientras que en las universidades públicas de Colombia existe la figura de los comités de derechos humanos, que dependen de bienestar universitario. Estos comités, si bien son creados bajo la normativa del Ministerio del Interior, y desarrollados a través de resoluciones de rectoría para proteger los derechos humanos y la integridad física de los servidores públicos, también tienen a cargo la tarea adicional de ayudar a resolver los conflictos que ocurren dentro de las universidades.

A manera de recomendación, la mediación o el defensor universitario son las figuras que podrían ser implementadas por las universidades para resolver los conflictos internos, pues al ser el mediador o el defensor universitario un tercero neutral, imparcial, con habilidades y técnicas de negociación, puede ayudar a las partes en disputa a encontrar las soluciones más efectivas, logrando así un ambiente organizacional óptimo.

De otro lado, es fundamental que las directivas de las universidades colombianas actualicen los reglamentos estudiantiles en el sentido de incorporar la resolución de conflictos con indicaciones precisas de cómo y ante quién se debe dirigir un miembro de su comunidad para resolver su conflicto. El procedimiento de resolución puede tener tres etapas: la primera, la autocompositiva (como la mediación o el defensor universitario), en la que los implicados voluntariamente acuden a esta figura. Se avanza hacia la segunda etapa, la heterocompositiva, cuando las partes no logran un acuerdo. En esta instancia se puede emplear la figura del amigable componedor, quien decide con fuerza vinculante. La última fase se puede asumir como un recurso cuando alguno de los involucrados no está de acuerdo con la decisión tomada por el amigable componedor, en consecuencia, la universidad puede facultar a algún miembro de su comunidad para que resuelva en última instancia.

Una última recomendación es que si se implementan en el reglamento estudiantil formas alternativas de resolución de conflictos, se realicen campañas educativas en sus paraninfos para que toda la comunidad conozca de su existencia y particularidades: beneficios, aplicabilidad, instancias, alcance de las ADR, entre otras. Con lo anterior se lograría una gestión y resolución del conflicto interno viable en las instituciones de educación superior de Colombia.

## Sobre la autora

**Edilsa Torres Osorio.** Abogada por la Universidad Libre, Seccional Pereira. Especialista en Conciliación y Resolución de Conflictos por la Universidad del Valle, Colombia. Experta en mediación, ámbitos de actuación y técnicas de aplicación en la resolución de conflictos por la Universidad Complutense de Madrid, España. Con homologación de título de abogada en España. Doctora en Conflictos Políticos y Procesos de Pacificación por la Universidad de Salamanca, España. Docente de la Facultad de Derecho e investigadora adscrita al grupo VIDOCQ de la Universidad de Investigación y Desarrollo de Bucaramanga, Colombia.

## Referencias

- Acevedo, A. y Gómez, F. (2000). Conflicto y violencia en la Universidad en Colombia. El proyecto modernizador y el movimiento estudiantil universitario en Santander, 1953-1980. *Reflexión Política*, 2(4). <https://www.redalyc.org/pdf/110/11020409.pdf>
- Alcover de la Hera, C. M. (Coord.) (2008). *La figura del defensor universitario: garantía de derechos, libertades y calidad en las universidades*. Universidad Internacional de Andalucía. [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2480/defensor\\_universitario.pdf](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2480/defensor_universitario.pdf)
- Alzate, R. (s. f.). *Teoría del conflicto*. Universidad Complutense de Madrid. <https://mediaciones-justicia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>
- Arias, A. M. y Arias, M. (2017). Conflicto y educación superior: narrativas y vivencias de jóvenes universitarios estudiantes de ciencias sociales y humanas. *Revista CES Psicología*, 11(1), 56-68. <http://dx.doi.org/10.21615/cesp.11.1.5>
- Avendaño, W. R., Gómez, H. F. y Triana, A. J. (2019). Incidencia del conflicto armado en la vida de estudiantes universitarios en Colombia. *Educación y Educadores*, 22(2), 256-273. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.5>
- Carrillo, R. (julio-agosto, 2014). La violencia de género en la UAM: ¿un problema institucional o social? *El Cotidiano*, (186), 45-54. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32531428007.pdf>

- Castro, R. y Vásquez, V. (2008). La universidad como espacio de reproducción de la violencia de género. Un estudio de caso en la Universidad Autónoma Chapingo, México. *Estudios Sociológicos*, 26(78), 587-616. <https://www.redalyc.org/pdf/598/59811148003.pdf>
- Consejo de Estado de Colombia. (2017). C. E. 00071. [M.P. Oscar Darío Amaya Navas: 12 de diciembre de 2017]
- Corte Constitucional de Colombia. (2020). Sentencia T-165. [M.P. Luis Guillermo Guerrero Pérez: 8 de junio de 2020].
- Coser, L. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Amorrrortu.
- Crook, J. y Betancourt, J. (2011). *¿Qué es la Resolución Alternativa de Disputas (ADR)?* Chartered Institute of Arbitrators (CI Arb).
- Cucarella, L. A. (2012). Principios relativos a las partes en la mediación. *Práctica de Tribunales*, 9(98-99), 6-19.
- Díaz, J. P. (2020). *Conflictos en la educación superior ante el COVID-19 y del Defensor Universitario u Ombudsman de la Universidad*. *estadodiario.com*. <https://estadodiario.com/al-aire/conflictos-en-la-educacion-superior-ante-el-covid-19-y-del-defensor-universitario-u-ombudsman-de-la-universidad/>
- Dorantes, G. L. (2006). *Conflicto y poder en la UNAM. La huelga de 1999*. Miguel Ángel Porrúa.
- Dupis, J. (1997). *Mediación y conciliación: medición patrimonial y familiar, conciliación laboral*. Abeledo-Perro T.S.A Ecl.
- Fiadjoe, A. (2004). *Alternative Dispute Resolution: A developing world perspective*. Cavendish Publishing.
- Fisas, V. (s. d.). *Un poco de historia sobre la resolución de conflictos y la investigación sobre la paz*. [https://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/historia\\_investigacion\\_paz.pdf](https://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/historia_investigacion_paz.pdf)
- Galtung, J. (2003). *La paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización* (Trad. Teresa Toda). Bakeaz - Gernika Gogoratuz.
- García, L. (2010). La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del anteproyecto de ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Revista General de Legislación y Jurisprudencia*, (4), 717-756.
- Gil, A. (1979). *El defensor del pueblo*. Civitas.
- Gómez, J. M. (2017). El acoso laboral en la universidad, una perspectiva comparada entre Colombia, España y México. *Revista Jurídica Derecho*, 6(7), 63-81. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2413-28102017000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102017000200005&lng=es&tlng=es)
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Pensando Psicología*, 6(11), 11-27. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/338>
- Gozáini, O. (1989). *El Defensor del Pueblo (Ombudsman)*. EDIAR.
- Grisales, L. y González, E. (2010). De un modo de relacionar dos elementos contrarios a la mediación o acerca de la aproximación histórica al concepto mediación. *Anagramas*, 9(17), 117-130. <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v9n17/v9n17a10.pdf>

- Habermas, J. (2000). *La constelación posnacional*. Ensayos políticos. Paidós.
- Hirsch, A. (2012). Conductas no éticas en el ámbito universitario. *Perfiles educativos*, 34(spe), 142-152. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982012000500013&lng=es&tIng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500013&lng=es&tIng=es)
- Hita, E. (2010). La figura del defensor universitario en la universidad española. *Revista Crítica*, (969), 93-96. [http://www.revista-critica.com/administrator/components/com\\_avzrevistas/pdfs/03bf4d8eabadb888af703827454d0b86-969-La-Universidad-y-sus-contradicciones---Despu-s-de-Bolonia--qu-----sept.oct%202010.pdf](http://www.revista-critica.com/administrator/components/com_avzrevistas/pdfs/03bf4d8eabadb888af703827454d0b86-969-La-Universidad-y-sus-contradicciones---Despu-s-de-Bolonia--qu-----sept.oct%202010.pdf)
- Huertas, O., Esmeral, S. y Sánchez, I. (2014). La educación en comunidades indígenas: frente a su proyecto de vida en un mundo globalizado. *Logos, Ciencia & Tecnología*, 5(2), 232-243. <http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v5i2.112>
- Ley 1563 de 2012 (12 de julio), por medio de la cual se expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 48.489. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1563\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1563_2012.html)
- Lopera, A. F. (2013). Acercamiento al conflicto social, su etimología y su conceptualización desde la sociología. Una delimitación teórica del concepto y sus autores. *Conflicto & Sociedad*, 2(201), 72-83.
- Luquin, R. (2013). Los principios de la mediación. En M. T. Hualde Manso y M. Mestrot (Coords.), *La mediación en asuntos civiles y mercantiles: la transposición de la Directiva 2008/52 en Francia y en España* (pp. 121-156). La Ley.
- Martínez, M. (2016). Hacia una resolución efectiva de conflictos en las aulas universitarias: ejemplos a través del debate cooperativo. Zona próxima. *Revista del Instituto de Estudios en Educación. Universidad del Norte*, (24), 103-114. <http://dx.doi.org/10.14482/zp.24.8724>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Días de Santos.
- Michael, K. (2009). *Planeta sediento, recursos menguantes*. Tendencias.
- Monroy, C. L., Castillo, D., Corredor Parra, N. y Rivera Izquierdo, J. (2014). Aportes del movimiento estudiantil a los procesos de movilización social en Colombia. *Cuaderno de Trabajo Social*, 6(1), 18-75. <https://cuadernots.utem.cl/ediciones/cuaderno-de-trabajo-social-6/>
- Montoya, J. B. (2013). Los conflictos en la Universidad de Antioquia: una lectura histórica y valorativa de los diferendos entre los estudiantes y la administración de la universidad (1970-2006). *Estudios de Derecho*, 70(155), 261-284. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/red/article/view/20014>
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Granica.
- Moore, C. (1994). *Negociación y mediación* (Documento de trabajo n.o 5). Centro de Investigación por la Paz “Gernika Gogoratuz”. <https://www.gernikagogoratuz.org/wp-content/uploads/2019/03/doc-5-negociacion-mediacion-moore.pdf>
- Muldoon, B. (1998). *El corazón del conflicto. Del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría*. Paidós.

- Munduate, L. y Martínez, J. M. (1995). *Conflicto y negociación*. Pirámide.
- Narváez, J. (2007). Oralidad y justicia en la historia de México. *Anuario Mexicano de Historia del Derecho*, (19), 271-290.
- Navarro, Y., López, M.<sup>a</sup> J., Climent, J. A. y Ruiz, M.<sup>a</sup> J. (2018). Desarrollo de competencias de gestión de conflictos en la formación universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60(2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie6021322>
- Palazón, J. (2015). El defensor universitario: una visión desde España. *Cuadernos Fronterizos*, (s. d.), 26-28. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/cuadfront/article/viewFile/1299/1135>
- Palazón, J. (2017). Las Defensorías Universitarias como un instrumento para la mejora de las universidades. *Rueda@. Revista Universidad, Ética y Derechos*, (2), 67-80. <https://revistas.uca.es/index.php/Rueda/article/view/4399/3997>
- Pascual, A. (2010). El Defensor Universitario. *Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Arduralaritzako Euskal Aldizkaria*, 86(2), 161-174. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3608947>
- Papacchini, A. (2001). Universidad, conflicto, paz y guerra. *Nómadas*, (51), 225-243.
- Parkinson, L. (2005). *Mediación familiar. Teoría y práctica: Principios y estrategias operativas*. Gedisa.
- Parra, H. y Jiménez, F. (2016). Estilos de resolución de conflictos en estudiantes universitarios. *Logos, Ciencia & Tecnología*, 8(1), 3-11. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517754055002.pdf>
- Pegalajar, M. del C. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación, Especial* 77(2), 9-30. <https://rieoei.org/RIE/issue/view/280>
- Pujadas, V. (2003). Los ADR en los Estados Unidos. *Revista de la Corte Española de Arbitraje*, (2003), 71-118.
- Redacción Educación. (2019, 10 de octubre). Manifestaciones estudiantiles culminan en disturbios en tres ciudades. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/marchas-estudiantiles-hoy-siga-en-vivo-las-protestas-en-bogota-421654>
- Redacción Vivir. (2013, 30 de noviembre). Un mediador en conflictos para las universidades. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/un-mediador-en-conflictos-para-las-universidades/>
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos*. Barcelona.
- Rocha, A. (2017). Conflitos geracionais na escola: a produção das diferenças etárias em contextos hierarquizados. *Psicologia Política*, 17(40), 542-551. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-549X2017000300008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2017000300008&lng=pt&tlng=pt)
- Rojo, A. y Gamero, E. (Coords.) (septiembre, 2012). *Mesa de trabajo 2: La defensoría universitaria como órgano necesario, tanto más en tiempos de crisis (segunda parte)* [Conclusiones]. XV Encuentro Estatal de Defensores Universitarios, Almería, España.

- Sastre, A. (2006). Los principios informadores de la mediación familiar: su reflejo en la Ley de Mediación Familiar de Castilla y León y en otras legislaciones autonómicas del Estado español. En N. Belloso Martín (Coord.), *Estudios sobre mediación la Ley de mediación familiar de Castilla y León* (pp. 141-166). Junta de Castilla y León. Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- Sillero, B. (2006). Principios generales de la mediación familiar. En F. Yáñez, A. Donado y M. F. Moretón (Coords.), *Familia, matrimonio y divorcio en los albores del siglo XXI* (pp. 399-406). UNED-IDADFE-El Derecho.
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 11(22), 29-43.
- Tlalolin, B. F. (2017). ¿Violencia o violencias en la universidad pública? Una aproximación desde una perspectiva sistémica. *El Cotidiano*, (206), 39-50. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32553518005.pdf>
- Torrego, J. C. (2003). *Convivencia y disciplina en la escuela: el aprendizaje de la democracia*. Alianza.
- Torres, E. (2013). *La mediación a la luz de la tutela judicial efectiva*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Universidad Nacional de Colombia. (2014, 30 de septiembre). Acuerdo 164 del Consejo Superior. Por el cual se establece la estructura interna académico administrativa de la Sede Bogotá. [http://extension.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/extension\\_bogota/docs/normatividad/normativa/acuerdo\\_164\\_de\\_2014\\_unifica\\_investigacion-extension.pdf](http://extension.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/extension_bogota/docs/normatividad/normativa/acuerdo_164_de_2014_unifica_investigacion-extension.pdf)
- Universidad Nacional de Colombia. (2020-1). *Estadísticas de aspirantes y admitidos*. Cifras UNAL sede Bogotá. [http://estadisticas.unal.edu.co/menu-principal/cifras-sedes/bogota/?tx\\_estadisticaunal\\_listcategorias%5Bcategoria%5D=83&tx\\_estadisticaunal\\_listcategorias%5Baction%5D=show&tx\\_estadisticaunal\\_listcategorias%5Bcontroller%5D=Categoria&cHash=d2ac86e2db44fcfb3681a961545b5b4f](http://estadisticas.unal.edu.co/menu-principal/cifras-sedes/bogota/?tx_estadisticaunal_listcategorias%5Bcategoria%5D=83&tx_estadisticaunal_listcategorias%5Baction%5D=show&tx_estadisticaunal_listcategorias%5Bcontroller%5D=Categoria&cHash=d2ac86e2db44fcfb3681a961545b5b4f)
- Universidad del Valle. (2007, 26 de octubre). Resolución de Rectoría 2707. Por la cual se deroga la Resolución 087 de 2003 de la Rectoría y se dictan otras disposiciones. <http://proxse16.univalle.edu.co/~secretariageneral/rectoria/resoluciones/2007/r-2707.pdf>
- Vargas, M. V. (2010). Manejo de conflictos en la evaluación de aprendizajes universitarios. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 2(4), 315-328. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/3515>
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos: conciliación, mediación, negociación*. Ariel.
- Vinyamata, E. (2015). Conflictología. *Revista de Paz y Conflictos*, 8(1), 9-24. [http://www.ugr.es/~revpaz/numeros/revpaz\\_8\\_1\\_completo.pdf](http://www.ugr.es/~revpaz/numeros/revpaz_8_1_completo.pdf)