



Defensoría de los
Derechos Universitarios
Igualdad y Atención de
la Violencia de Género



Resolución de conflictos, justicia restaurativa y atención a la violencia de género en ámbitos universitarios

Dra. Mara I. Hernández Estrada



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, JUSTICIA RESTAURATIVA Y ATENCIÓN A LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS

MARA I. HERNÁNDEZ ESTRADA



Universidad Nacional Autónoma de México
2023

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, JUSTICIA RESTAURATIVA Y ATENCIÓN A LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS es publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género y el Instituto de Investigaciones Jurídicas.

La autora se hace responsable por la elección y presentación de los hechos que figuran en la presente publicación y por la opinión que aquí expresa.

ISBN OBRA INDEPENDIENTE: 978-607-30-7397-4

Cuidado de la edición: Lic. Eduardo Periañez Coronado

La presente obra se publica bajo el marco de la Cátedra UNESCO. La Defensoría de los Derechos Universitarios en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. La formación de un modelo para la difusión de los derechos universitarios.

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación a doble ciego por pares académicas.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, JUSTICIA RESTAURATIVA Y ATENCIÓN A LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS/ Mara Isabel Hernández Estrada, México, Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2023.
130 páginas
ISBN: 978-607-30-7397-4

Primera Edición: 2023

D.R. © Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad Universitaria; 04510, México, Cd. Mx.,
Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la
Violencia de Género.
Edif. D 2° piso (a nivel de la rampa), Circuito Exterior,
Alcaldía Coyoacán, Tel. 555622 6224
www.defensoria.unam.mx
Instituto de Investigaciones Jurídicas
www.juridicas.unam.mx / pubiij@unam.mx

Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio,
Sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en México.

Índice

Presentación.....	1
-------------------	---

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y DEFENSA DE DERECHOS EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS: TENDENCIAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES.....	5
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

I. Introducción.....	5
II. Los mecanismos alternativos de solución de controversias	10
III. Sistemas integrados de resolución de conflictos	15
IV. Sistemas de respuesta temprana y prevención de conflictos	20
V. La mediación.....	22
La persona mediadora o facilitadora	25
El proceso de mediación.....	25
VI. Conciliación (mediación desde una posición de autoridad o influencia).....	28
VII. La justicia restaurativa en ámbitos universitarios.....	32
¿Por qué el enfoque restaurativo en ámbitos universitarios?	35
Evidencia empírica sobre los beneficios de la justicia restaurativa en ámbitos universitarios.....	37
Programas y prácticas de justicia restaurativa en ámbitos universitarios	39
Atención a riesgos en casos de discriminación y violencia.....	46
Estrategias de multi-parcialidad para equilibrar el poder	48
Buenas prácticas para atender impactos o reparar daños	50
Retos y limitaciones de la justicia restaurativa en ámbitos universitarios	51
VIII. Procedimientos alternativos con enfoque restaurativo: el caso de la Defensoría de la UNAM	53
IX. Conclusiones y recomendaciones	61
Anexo 1: Guía de entrevistas	68
Anexo 2: Lista de entrevistados	69
Bibliografía	70

FEMINISMO Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LA ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS	75
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

I. Introducción.....	75
II. ¿Qué es violencia de género?	80
III. La crítica feminista a los estudios de paz	81
IV. Cómo entender <i>La Paz</i> en clave feminista y viceversa	85

V. La justicia restaurativa, feminismo y paz	92
VI. Trabajo con hombres para transformar los mandatos culturales de la masculinidad	99
VII. Reflexiones sobre las respuestas institucionales a la violencia de género en ámbitos universitarios, con perspectiva feminista y de construcción de paz.....	105
VIII. Conclusiones.....	112
Bibliografía	117
Acerca de la autora	123

Presentación

Este libro se compone de dos ensayos que abordan nuevos retos que ha asumido la Defensoría de Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género de la UNAM a raíz de la reforma a su estatuto, en agosto de 2020. Esta reforma le otorga facultades para atender casos de violencia de género con el apoyo de un equipo multidisciplinario de abogadas y psicólogas, así como para solicitar medidas cautelares en casos en los que adviertan riesgos para la víctima. Se trata de un cambio de la mayor importancia en el contexto de intensas movilizaciones de las mujeres organizadas en la UNAM y su exigencia de fortalecer las respuestas institucionales para hacer frente a la violencia de género. El carácter independiente y neutral de la Defensoría, así como el equipamiento con abogadas y psicólogas especializadas, la convierten en una instancia idónea para atender y dar seguimiento a las denuncias por violencia de género con profesionalismo y apego a estándares internacionales. No obstante, el reto es inmenso y obliga a una profunda reflexión sobre la efectividad de las distintas rutas para hacer frente a la violencia de género, no sólo desde las Defensorías, sino desde el conjunto de instituciones que en la UNAM y otras Universidades ya comparten esta responsabilidad.

A partir de esta misma reforma estatutaria, la Defensoría también queda facultada para ofrecer procedimientos alternativos a la comunidad universitaria, facilitados por personal especializado, como lo hace un número creciente de universidades del mundo, para propiciar que los asuntos se resuelvan por la vía de un diálogo constructivo, igualitario y respetuoso. Se trata de una herramienta de mayor importancia para avanzar en la construcción de una cultura de paz, que redunde en una convivencia más armónica entre todas las personas que integran la comunidad universitaria.

Esta obra explora los retos implicados en la implementación de estas nuevas facultades, con el objetivo de ofrecer directrices y buenas prácticas, basadas en el contraste de experiencias internacionales, así como recomendaciones útiles para cualquier institución de educación superior.

El primer ensayo, Mecanismos Alternativos en la Resolución de Conflictos y Defensa de Derechos en Ámbitos Universitarios, describe los enfoques que mayor aceptación han tenido en distintas partes del mundo para atender esta problemática y se presenta la evidencia empírica sobre sus beneficios, para posteriormente identificar buenas prácticas para su implementación. Todo ello con énfasis en el rol de las Defensorías Universitarias. La metodología en la que se basó esta investigación

incluyó una revisión de la bibliografía sobre métodos alternos y justicia restaurativa en ámbitos universitarios; diez entrevistas semiestructuradas a personas facilitadoras con experiencia práctica en la conducción de procedimientos alternativos en ámbitos universitarios y personas de otras instancias de protección de derechos, así como la reflexión crítica de la autora sobre la experiencia de facilitar procedimientos alternativos en la Defensoría de la UNAM.

El segundo ensayo, *Feminismo y Construcción de Paz en la Atención a la Violencia de Género en Ámbitos Universitarios*, busca contribuir a la reflexión sobre la efectividad de distintos enfoques para enfrentar la violencia de género y generar recomendaciones puntuales para la articulación de respuestas efectivas a esta problemática en ámbitos universitarios. Para este fin se propone un marco conceptual y de análisis que retoma elementos teóricos y hallazgos de la teoría social feminista y de los estudios de paz, así como reflexiones personales en torno a la facilitación de procedimientos alternativos con enfoque restaurativo frente a quejas por violencia de género. A partir de estos elementos se propone una herramienta para analizar y fortalecer los esfuerzos institucionales en favor de una paz justa, firme y duradera entre los géneros, en clave feminista. Este texto profundiza y actualiza argumentos planteados en un ensayo que la autora presentó en 2021 en el marco del “Encuentro Universitario Internacional: Hacia una Cultura de la Paz desde los Medios Alternos de Solución de Conflictos”, el cual ha sido aceptado para publicarse en una compilación de ensayos presentados en este evento. La actualización más significativa es el análisis y discusión en torno a los programas de trabajo con hombres desde una perspectiva crítica de los mandatos de la masculinidad hegemónica, que se están ensayando en la UNAM con fines preventivos y de reintegración a la comunidad. También se profundiza en las limitaciones y riesgos de los procedimientos alternativos con enfoque restaurativo, así como en la necesidad de articular los distintos enfoques y programas para lograr mejores resultados.

En conjunto, estos textos nos muestran la complejidad de los retos que ha asumido la Defensoría de la UNAM, junto con otras instancias encargadas de hacer frente a la conflictividad y violencias que afectan a la comunidad. Al mismo tiempo se ofrecen conceptos y enfoques prácticos para abordar la problemática, integrando los panoramas de derechos humanos, género y construcción de paz. Ambos textos se inscriben en la tradición de la investigación-acción, cuya principal fortaleza es la reflexión crítica en relación con la *praxis*, es decir, la posibilidad de aprender de la práctica para identificar estrategias efectivas para el logro de los objetivos planteados, así como dilemas o tensiones que se presentan y que no tie-

nen una respuesta única. Mi agradecimiento sincero a la Dra. Guadalupe Barrena Nájera, titular de la Defensoría, y con mis colegas del equipo de procedimientos alternativos de esta dependencia, Andrea Valdivia, Noemí Monrroy y Aldo Mejía, por hacer posible este proyecto de combinar reflexión y práctica en beneficio de la comunidad universitaria y de otras instituciones de educación superior interesadas en fortalecer sus sistemas de resolución de conflictos y protección de derechos. Asimismo agradezco a Estefanie Ortiz por la revisión minuciosa de este texto. También agradezco el acompañamiento de colegas que han donado valiosas horas de su tiempo en el desarrollo de estos trabajos, en particular de Katia Ornelas, Alejandra Betanzo y Yanelly Terán, por sus consejos y recomendaciones en el desarrollo de lineamientos para la facilitación de procedimientos alternativos con enfoque restaurativo para la Defensoría.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y DEFENSA DE DERECHOS EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS: TENDENCIAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

La Universidad debe “transpirar” e inspirar [...] valores asociados a la convivencia pacífica y constructiva en sus procesos organizativos y en las relaciones académicas y personales para desarrollar relaciones positivas y productivas.

Álamo & Gracia Villaluenga, 2019

Así como los oficiales de la justicia penal han aprendido que no es posible encarcelar al problema criminal, quienes operan los sistemas disciplinarios universitarios saben que no se puede superar el problema de conducta estudiantil vía la suspensión.

Clark, 2014

El problema con el castigo y la exclusión social tiene sus orígenes teóricos en la teoría del etiquetado: ‘la persona se convierte en aquello como se le describe’.

Karp & Frank, 2016

I. Introducción

Ya sea para abordar un conflicto entre pares colaborando en una investigación; señalamientos a algún estudiante por abuso de alcohol; denuncias por discriminación de un profesor hacia algún estudiante, o para gestionar un paro estudiantil que busque visibilizar alguna problemática, el ámbito universitario es un espacio de convivencia que siempre ha requerido de estrategias para gestionar el conflicto, enfrentar problemas de indisciplina y atender quejas por vulneración de derechos. Ante esta realidad, los procedimientos disciplinarios y de resolución de conflictos en los ámbitos universitarios han seguido una tendencia de creciente complejización y formalismo legal en los cuales ha predominado un enfoque adversarial y punitivo.¹ Este tipo de enfoques no ha logrado generar entornos univer-

¹ Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, “La mediación intrauniversitaria: reflexiones y propuestas”, en Luján Henríquez, Isabel (coord.), *Conflictos y mediación en contextos plurales de convivencia*, España, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Servicio de

sitarios ni más pacíficos ni más disciplinados. Además, existe evidencia de que los procedimientos de atención a quejas generan sentimientos de decepción, enojo, desgaste emocional, cansancio, tristeza y depresión en más de la mitad de quienes denuncian vulneraciones a sus derechos.² Varios autores identifican paralelismos entre las tendencias de los sistemas disciplinarios universitarios y las que predominan en el sistema de justicia penal en México y distintos países del mundo, donde el punitivismo imperante en las instituciones y en las actitudes de la ciudadanía no ha generado los resultados esperados y dificulta el avance de enfoques alternativos a la justicia que atiendan las causas de raíz de las violencias, generen soluciones justas basadas en las necesidades de las personas involucradas y promuevan una cultura de diálogo.³

Por otro lado, también se ha documentado que los conflictos mal manejados generan altos costos en términos de relaciones humanas y eficiencia organizacional, como son los asociados a (i) litigios y sentencias desfavorables; (ii) ausentismo, reubicaciones y rotación de estudiantes y/o personal derivados de conflictos mal manejados; (iii) contrataciones de personal eventual para suplir ausencias; (iv) robo, sabotaje y fraude derivados de pérdida de lealtad institucional en el contexto de conflictos mal manejados; (v) mermas en productividad y rendimiento académico relacionados con desmotivación por ambientes de alta conflictividad; (vi) malas decisiones en el contexto de conflictos mal manejados.⁴

Esto explica el creciente interés que existe en las instituciones de educación superior por incorporar mecanismos alternativos de solución de controversias (MASCs), que son procedimientos de carácter voluntario y flexible, donde un tercero promueve el diálogo entre las partes para construir soluciones centradas en las necesidades de las partes. No obstante, diversos autores han documentado que pese a las limitaciones de

Publicaciones y Difusión Científica, 2019; Clark, Karen L., "A call for restorative justice in higher education judicial affairs", *College Student Journal*, Estados Unidos de América, vol. 48, núm. 4, 2014; Galeas Caro, F. y Hurtado Lobos, N., *Justicia Restaurativa en una Universidad Chilena: Sistematización de una experiencia de mediación y sus criterios técnicos*, Chile, Universidad de Chile, Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Sociales, 2018; Karp, David R. y Frank, Olivia, "Restorative justice and student development in higher education: Expanding "offender" horizons beyond punishment and rehabilitation to community engagement and personal growth", *Offenders no more: An interdisciplinary restorative justice dialogue*, Nueva York, Nova Science Publishers, 2016.

² Behrens, Rob, *Being an Ombudsman in higher education. A comparative study*, Austria, ENOHE European Network of Ombudsmen in Higher Education, 2017.

³ Gehring, Donald D., "The Objectives of Student Discipline and The Process That's Due: Are They Compatible?" *NASPA Journal*, vol. 8, núm. 4, 466-481; Clark, Karen L., *op. cit.*

⁴ Buss, Helmut, "Controlling conflict costs: The business case of conflict management", *Journal of the International Ombudsman Association*, Estados Unidos de América, vol. 4, núm., 1, 2011.

los enfoques punitivistas y de los múltiples esfuerzos por introducir estos mecanismos —en la forma de programas de mediación⁵ y/o justicia restaurativa—, estos aún distan de ser los modos privilegiados para resolver quejas o conflictos en las universidades, reciben poco financiamiento, gozan de poca difusión y con frecuencia carecen de respaldo político por parte de las autoridades.⁶

En el caso de la mediación, su avance relativamente lento se explica en parte por los altos grados de autonomía de que gozan el personal académico y los distintos espacios colegiados, lo cual puede traducirse en grados igualmente altos de tolerancia al conflicto entre pares.⁷ Con respecto a la población estudiantil, un estudio cualitativo encontró que cuando una persona está muy afectada tiende a percibir que se desestima su caso cuando se le sugiere recurrir a una mediación; mientras que para conflictos menos graves se prefiere una vía menos formal incluso que una mediación⁸ como puede ser una orientación o asesoría para que la persona afectada pueda resolver directamente su problema o una reunión informal entre las partes convocada por alguna autoridad o instancia encargada de dirimir conflictos, como son las defensorías universitarias.⁹ Con respecto a la justicia restaurativa, el lento avance se relaciona con la dificultad que entraña el profundo cambio de paradigma que implica introducir un enfoque, centrado en las necesidades de quien ha sufrido un daño o afectación, en la manera en la que se ejerce la autoridad en estas instituciones, justamente en virtud de la cultura punitiva y adversarial predominante.¹⁰

En cualquier caso, los estudiosos de la conflictividad y el acceso a la justicia en ámbitos universitarios han documentado importantes beneficios asociados con la introducción de enfoques alternativos, no pu-

⁵ Klingel, Sally y Maffie, Michael, "Conflict Management Systems in Higher Education: A Look at Mediation in Public Universities", *Dispute Resolution Journal*, Estados Unidos de América, vol. 66, núm. 3, agosto–octubre de 2011.

⁶ Yarn, Doug, "Designing a conflict management system for higher education: A case study for design in integrative organizations", *Conflict Resolution Quarterly*, Estados Unidos de América, vol. 32, núm. 1, 2014; Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

⁷ *Idem.*

⁸ Watson, Susan, Lindsay, Jane, Kalogeropoulou, Konstantina, Proyer, Michelle y Scott-Hunt, Susan, *A study of the effectiveness of using early resolution methods to resolve student complaints in Higher Education*, Reino Unido, St George's, Universidad de Londres, 2016; Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

⁹ Alcover, Carlos María, "Ombudsing in higher education: A contingent model for mediation in university dispute resolution processes", *The Spanish Journal of Psychology*, Reino Unido, Universidad de Cambridge, vol. 12, núm. 1, 2009.

¹⁰ Clark, Karen L., *op. cit.*; Lipka, Sara, "With' Restorative justice,'colleges strive to educate student offenders", *The Education Digest*, vol. 75, núm. 2, 2009; Yarn, Doug, *op. cit.*

nitivos.¹¹ En el caso de Watson¹² se documentan los beneficios de tener sistemas de respuesta tempranos y ágiles a las inconformidades y conflictos, donde personas cercanas a las partes y conocedoras de la institución puedan intervenir de modo proactivo y ágil; mientras que Karp y Sack,¹³ Karp y Frank,¹⁴ y Clark¹⁵ muestran los múltiples beneficios de las prácticas y programas basados en principios de justicia restaurativa, incluyendo la satisfacción de los usuarios, particularmente de quienes han sido agraviados; así como su efecto pedagógico, sobre todo en quienes han sido señalados por cometer ofensas, y en los vínculos de éstas personas con la comunidad académica.

Por su parte, Newhart¹⁶ y Yarn¹⁷ ven en la figura del *ombudperson* —o defensoría universitaria— una instancia robusta, de adopción creciente en instituciones públicas de educación superior, cuya adherencia a principios de independencia y neutralidad las convierten en instancias ideales para introducir mecanismos alternativos de resolución de controversias (MASCs) y para impulsar cambios desde un enfoque sistémico de resolución de conflictos.

El enfoque sistémico se compone tanto de mecanismos de respuesta temprana, como mediaciones o prácticas restaurativas para casos más complejos y también de procedimientos disciplinarios, que en conjunto ofrezcan soluciones ágiles y justas, en el nivel más bajo y con foco en las necesidades de las personas involucradas. Este enfoque reconoce que las instituciones de educación superior son *organizaciones integradas complejas*, que no responden a un sólo objetivo y donde existen múltiples espacios de toma de decisión que guardan independencia entre sí y donde, incluso a nivel individual, el personal académico cuenta con amplios márgenes de autonomía para realizar su trabajo. Este contexto hace difícil pensar que un sólo mecanismo central pueda ser efectivo en permear a toda la universidad, como modelo único de resolver conflictos y atender quejas, impuesto de arriba hacia abajo. Ello explica que en distintas partes del mundo se esté optando por impulsar sistemas integrados de resolución

¹¹ Karp, David R. y Sacks, Casey, “Student conduct, restorative justice, and student development: Findings from the STARR project: A student accountability and restorative research project”, *Contemporary Justice Review*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 17, núm. 2, 2014; Karp, David R. y Frank, *op. cit.*; Clark, Karen L., *op. cit.*; Watson, Susan *et al. op. cit.*

¹² Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*

¹³ Karp, David R. y Sacks, Casey, *op. cit.*

¹⁴ Karp, David R. y Frank, Olivia, *op. cit.*

¹⁵ Clark, Karen L., *op. cit.*

¹⁶ Newhart, Mary J, *Ombudsmen in higher education: Similarities, divergences, and the rise of alternative dispute resolution*, Nueva York, Universidad Cornell, 2007.

¹⁷ Yarn, Doug, *op. cit.*

de conflictos (SIRC), que reflejen el carácter descentralizado de las universidades y respeten los márgenes de autonomía que existen al interior de este tipo de organizaciones.¹⁸ La conclusión a la que llega Newhart¹⁹ es que la tendencia que están siguiendo las Defensorías Universitarias en Estados Unidos es hacia una creciente incorporación de los mecanismos alternos desde este enfoque sistémico de resolución de conflictos.

El presente texto se adhiere al enfoque sistémico en su exploración de buenas prácticas de MASCs, con el fin de evitar respuestas *mediación-centristas* cuya efectividad en ámbitos universitarios ha sido cuestionada desde distintos ángulos.²⁰

En el caso particular de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la reforma de 2020 al estatuto de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, faculta a este órgano autónomo e independiente de la UNAM para ofrecer lo que denomina “procedimientos alternativos”. Estos procedimientos alternativos ofrecen una vía distinta a las disciplinarias y punitivas para que integrantes de la comunidad universitaria puedan resolver conflictos o quejas sobre situaciones de vulneración a sus derechos. Estos procedimientos alternativos ofrecen un diálogo equitativo, constructivo y respetuoso, facilitado por personal especializado de la Defensoría, para que las personas directamente involucradas puedan resolver conflictos o agravios que estén vulnerando algún derecho. Lo anterior en adherencia a principios de voluntariedad, confidencialidad, buena fe, flexibilidad, igualdad y neutralidad. Para dar cumplimiento con este nuevo mandato, la Defensoría ha emprendido una serie de acciones orientadas a garantizar un servicio de calidad y acorde a los principios que marca su estatuto.

Este texto busca apoyar el desarrollo de estas acciones y servir de base para la construcción de capacidades para la resolución de conflictos y la atención a quejas en la Defensoría por la vía del diálogo y más ampliamente en la UNAM, así como en otras universidades interesadas en fortalecer este tipo de procesos. Para ello, el texto describe los enfoques que han tenido mayor aceptación en distintas partes del mundo y presenta la evidencia empírica sobre sus beneficios, para posteriormente identificar buenas prácticas para su implementación. Todo ello con énfasis en el rol de las Defensorías Universitarias.

La metodología en la que se basó esta investigación incluyó una revisión de la bibliografía sobre métodos alternos y justicia restaurativa en ámbitos universitarios; diez entrevistas semiestructuradas a personas

¹⁸ Newhart, Mary J, *op. cit.*; Yarn, Doug, *op. cit.*

¹⁹ Newhart, Mary J, *op. cit.*

²⁰ Yarn, Doug, *op. cit.*

facilitadoras con experiencia práctica en la conducción de procedimientos alternativos en ámbitos universitarios y otras instancias de protección de derechos, así como la reflexión crítica de la autora sobre la experiencia de facilitar procedimientos alternativos en la Defensoría de la UNAM. Algunas de las entrevistas fueron conducidas en 2018, en el contexto de un estudio no publicado, otras se desarrollaron en 2021 y 2022, expreso para esta publicación (anexo 2). El cuestionario base utilizado para las entrevistas fue el mismo (anexo 1).

II. Los mecanismos alternativos de solución de controversias

A partir de la segunda mitad del siglo xx, diferentes tipos de organizaciones han desarrollado mecanismos internos de resolución de controversias o conflictos, incluyendo organizaciones financieras, de servicios de salud, reclusorios, universidades y grandes corporaciones, entre otras.²¹ Estos mecanismos buscan atender los conflictos antes de que escalen y/o se judicialicen y por lo general introducen alguno o varios de los llamados mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC).

Estos mecanismos son una respuesta a diversas problemáticas que aquejan a los sistemas de justicia contemporáneos cuyo carácter es predominantemente adversarial. En los procedimientos de carácter adversarial, las partes involucradas en el conflicto o controversia compiten por convencer a un juzgador del mérito de su posición, y este juzgador determina a quién le asiste la razón y plantea cómo debe resolverse la cuestión. De los sistemas adversariales destacan los siguientes problemas y desventajas: los altos costos financieros asociados con el litigio; lo largo de los procesos judiciales; la saturación de los tribunales; la distancia entre el juzgador y las partes; la naturaleza suma cero de los fallos (donde uno gana y otro pierde); el carácter impositivo de la resolución; la orientación punitiva y el bajo impacto pedagógico de estos procesos sobre los infractores, y el deterioro de los vínculos entre los involucrados.²²

²¹ Harrison, Tyler R, "My professor is so unfair: Student attitudes and experiences of conflict with faculty", *Conflict Resolution Quarterly*, Estados Unidos de América, vol. 24, núm. 3, 2007; Harrison, Tyler R y Morrill, Calvin, "Ombuds processes and disputant reconciliation", *Journal of Applied Communication Research*, Estados Unidos de América, vol. 32, núm. 4, 2004.

²² Fierro, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC)*, México, CIDE, 2018; Moore, Christopher W., *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, 3a. ed., Estados Unidos de América, John Wiley & Sons, 2003; Karp, David R., *The little book of restorative justice for colleges and universities*:

En contraste con los procedimientos judiciales de carácter adversarial y punitivos, los MASCS tienen en común la participación voluntaria de las partes, la flexibilidad y la corresponsabilidad de éstas en la construcción de acuerdos como vía para resolver los asuntos. En esencia, estos mecanismos buscan regresar a las partes el control sobre el resultado y/o el procedimiento.

La figura 1 muestra a los mecanismos de solución de controversias más comunes ordenados en función del nivel de control que tienen las partes *versus* un tercero sobre el proceso y el resultado. Los mecanismos adversariales en los que un juzgador decide son los que menor control ofrecen a las partes en ambas dimensiones. La mediación es uno de los mecanismos más institucionalizados y maduros, lo cual se refleja en la proliferación de asociaciones gremiales y la existencia de estándares de práctica mundialmente aceptados. Se trata de un procedimiento que da pleno control a las partes sobre el resultado, pero introduce un tercero imparcial que toma el control del proceso en aras de favorecer un diálogo respetuoso y equitativo. Se trata de una vía idónea si existe un mínimo de equilibrio de poder entre las partes y si el vínculo entre ellas es algo importante, así como para propiciar cambios en favor de una cultura de diálogo. En contraste con la mediación, la conciliación también promueve el acuerdo de voluntades entre las partes directamente afectadas, pero la persona conciliadora suele tener autoridad para influir sobre el resultado, de manera que las partes tienen menos control sobre éste. Esto puede ser bueno en situaciones de desequilibrio entre las partes, pues la persona conciliadora tiene que ser garante de que los acuerdos no vulneren los derechos de la persona en desventaja. La conciliación tiene pocas reglas de procedimiento y varía mucho su práctica en función de la personalidad de la autoridad o experto que la practica, de ahí que convenga fortalecerla incorporando principios de mediación donde sean pertinentes.

Repairing harm and rebuilding trust in response to student misconduct, 2a. edición, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2019.

Figura 1: Mecanismos de resolución de controversias según el nivel de control de las partes vs. un tercero sobre el proceso y el resultado



Fuente: elaboración propia con base en Lewicki, Hiam & Olander, 2010.

El arbitraje también tiene un conjunto muy claro de principios rectores, sin embargo, su naturaleza es muy distinta a la conciliación y a la mediación, dado que es el árbitro quien resuelve y no las partes. No obstante, las partes son quienes generalmente deciden someterse al proceso arbitral y sobre qué asuntos quieren que éste resuelva, por lo que mantienen cierto control sobre el proceso. Ahora bien, pese a la naturaleza voluntaria del proceso arbitral, este MASC guarda mayor similitud con el proceso disciplinario que con procedimientos basados en el diálogo en tanto que sigue siendo un procedimiento de carácter adversarial donde las partes compiten para convencer al juzgador. Ahora bien, también es posible que el resultado de una mediación sea que las partes acuerden llevar algún aspecto particularmente controversial de su caso ante un árbitro y que se comprometan a aceptar el resultado. En este sentido, y por su carácter voluntario, sigue siendo un mecanismo alternativo que además sí se practica en algunas defensorías universitarias.²³

Finalmente, la justicia restaurativa también se basa en el diálogo y retoma principios similares a la mediación, pero se centra sobre todo en promover que quienes han causado algún daño o trasgredido alguna norma puedan tomar conciencia y asumir responsabilidad por las afectaciones causadas. En el ámbito de la justicia criminal, que es donde más ha florecido la justicia restaurativa, se parte de una materia juzgada o de una etapa previa en la que la parte agresora ha reconocido plenamente su responsabilidad, para posteriormente centrar el diálogo en las alternativas

²³ Behrens, Rob, *op. cit.*

para reparar el daño causado a la víctima. No obstante, los principios de la justicia restaurativa también pueden enriquecer e informar procedimientos alternativos como la mediación y la conciliación, pues son frecuentes los casos en que las partes concuerdan en los hechos y las sesiones de diálogo pueden centrarse en acordar cómo reparar los impactos del conflicto o las conductas que han causado afectaciones. En los ámbitos universitarios, el enfoque restaurativo también puede usarse en etapas posteriores al proceso disciplinario, en aquellos casos en los que la autoridad decida sancionar y la parte sancionada esté abierta a acordar la sanción en diálogo con la persona afectada. También se utilizan las prácticas restaurativas para reincorporar a personas sancionadas a la comunidad.

Los MASCs se utilizan cada vez con mayor frecuencia en múltiples áreas del derecho y de la convivencia, lo que se observa tanto en la literatura académica como en surgimientos de múltiples mecanismos de conciliación y mediación en México y a nivel internacional; en distintos ámbitos, incluidos el Universitario.²⁴ Entre particulares, los MASC se han ido convirtiendo en una opción por la que frecuentemente optan las partes al resultar efectivos como alternativa frente a largos y costosos procesos administrativos y judiciales. Asimismo, las ventajas de los MASC se han aprovechado crecientemente en el derecho público porque de manera voluntaria y no-adversarial se resuelven controversias jurídicas mediante una comunicación respetuosa y que contribuye a una cultura de la paz, además de que reducen la carga de trabajo de los órganos judiciales.²⁵

No obstante, para adaptarse al ámbito universitario, el avance de los MASCs enfrenta retos específicos que deben ser considerados. Uno de los mayores retos son los desequilibrios de poder que comúnmente existen entre las partes en conflicto, como sucede en una relación docente-estudiante; entre personal administrativo de distinto orden jerárquico; o entre un director de facultad y una investigadora junior. Otro reto importante es la complejidad administrativa y la autonomía de la que gozan quienes detentan plazas académicas, así como los múltiples institutos, facultades o departamentos que componen una Universidad. Estos espacios de autonomía son fundamentales para garantizar la libertad de cátedra y de investigación, pero generan barreras para introducir mecanismos de rendición de cuentas que equilibren el poder entre los integrantes de la comunidad y permitan un diálogo equitativo.

Por otro lado, la instancia que conduce los MASCs en ámbitos universitarios con frecuencia tiene responsabilidades adicionales a la de

²⁴ Newhart, Mary J, *op. cit.*; Fierro, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mediación*, México, Oxford University Press, 2010.

²⁵ Fierro, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución*, *cit.*

avenir a las partes, mientras que un *mediador* formal del ámbito privado debe ser ante todo imparcial y limitarse a propiciar un diálogo donde las partes construyan un acuerdo mutuamente satisfactorio. Por ejemplo, las defensorías universitarias o las oficinas de vinculación que ejercen funciones de mediación o conciliación deben ejercer esta función sin perder de vista su principal mandato que es tutelar derechos universitarios o velar por el bienestar de los integrantes de la comunidad.²⁶ Estas instancias están comúnmente facultadas para proponer soluciones armónicas con la legislación universitaria o para observar acuerdos que no lo sean. También pueden tener la atribución de emitir recomendaciones públicas, como es el caso de la defensoría de la UNAM. Esta multiplicidad de roles puede generar sesgos o conflictos de interés que deben evitarse si el objetivo es que los asuntos se resuelvan de manera efectiva y justa.

Las particularidades del ámbito universitario explican que la adopción de los MASCs no siga un patrón único ni en términos de los métodos ni tampoco en términos de las estructuras administrativas desde donde se aplican.²⁷ Eso mismo se observa en relación con las defensorías universitarias en sí mismas, las cuales se reconocen esencialmente como parte de la familia de los MASCs, pero en algunos sistemas universitarios pueden llegar a operar como juzgadores de última instancia o tienen facultades de emitir recomendaciones públicas, mientras que en otras sus funciones son estrictamente de carácter diplomático e informal.²⁸

En cualquier caso, 63.1% de los *ombudsperson* o defensorías universitarias en Estados Unidos están “muy de acuerdo” o “de acuerdo” en que usan técnicas de MASCs, lo cual es indicativo de la influencia que ha tenido el movimiento de los MASCs en la educación superior. Además de que el compromiso con la neutralidad y la orientación hacia un actuar informal o diplomático han sido centrales en el repertorio de prácticas de las Defensorías Universitarias desde sus orígenes en la década de 1960, lo cual forma parte del espectro amplio de los MASCs.²⁹ Por su parte, la “mediación”, la “orientación” y el “arbitraje” están entre las seis tareas más mencionadas por los titulares de Defensorías adscritas a la Asociación Europea de Ombudspersons en Educación Superior (ENOHE por sus siglas en inglés) como parte de sus funciones,³⁰ además de que la Asociación Internacional de Ombudspersons (IOA por sus siglas en inglés) reconoce este tipo de prácticas en sus estándares.

²⁶ Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op cit.*

²⁷ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

²⁸ Behrens, Rob, *op. cit.*

²⁹ Newhart, Mary J, *op. cit.*

³⁰ Behrens, Rob, *op. cit.*

Pese a la multiplicidad de formas organizativas y métodos empleados para resolver conflictos, la revisión de la literatura sobre los MASCS en ámbitos universitarios apunta hacia las siguientes tendencias:

- El enfoque en *sistemas integrados* de resolución de conflictos, en lugar de programas o mecanismos aislados.
- Las Defensorías como instancias idóneas para liderar la articulación y fortalecimiento de dichos sistemas.
- La tendencia de las defensorías y otras instancias universitarias de incorporar o promover programas de mecanismos alternos.
- El foco en sistemas de respuesta temprana a los conflictos o inconformidades de los integrantes de la comunidad.
- El llamado a la introducción de programas de justicia restaurativa y la creciente evidencia empírica en torno a sus beneficios.
- La necesidad de adecuar los sistemas y programas de MASCS a la cultura organizacional específica de cada universidad y de las subculturas de las distintas comunidades autónomas que la componen.

A continuación se presenta una breve síntesis de conceptos y principios en relación con los sistemas integrados de resolución de conflictos, sistemas de respuesta temprana, mediación, conciliación y justicia restaurativa; las respectivas buenas prácticas para la creación de sistemas integrados de resolución de conflictos, así como pautas para el diseño y facilitación de procedimientos alternativos en ámbitos universitarios.

III. Sistemas integrados de resolución de conflictos

Como ya se comentó, el movimiento de los MASCS ha tenido una influencia significativa en los ámbitos universitarios. Sin embargo, en respuesta a las complejidades de las instituciones universitarias y los retos específicos de estos entornos, las formas organizativas que han surgido para impulsar los MASCS han sido extremadamente variadas. En algunas universidades, los programas de MASCS han surgido desde departamentos académicos especializados en MASCS, mientras que en otros casos se han habilitado desde instancias administrativas que atienden quejas o que tienen funciones disciplinarias, como son las defensorías, los departamentos de vinculación con alumnos, las oficinas jurídicas o de inspección o los departamentos de recursos humanos.³¹

³¹ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*; Yarn, Doug, *op. cit.*; Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op. cit.*

Algunos trabajan con mediadores o facilitadores de justicia restaurativa profesionales, contratados de tiempo completo; otros se apoyan en expertos externos bajo la figura de consultores, y otros más se basan en esquemas de voluntariado como es la mediación entre pares.³² En tanto programas aislados, algunos de estos esfuerzos han sido más exitosos que otros, y muchos de ellos han cerrado por falta de recursos o apoyo institucional.³³ En el estudio de Yarn,³⁴ algunos de los esfuerzos más estables en el tiempo son los impulsados por las defensorías universitarias, desde donde se observa una tendencia hacia el enfoque sistémico³⁵ que busca trascender la lógica de los programas en favor de sistemas integrados por procesos variados, a distintos niveles, con distintos métodos y en una lógica descentralizada, pero articulados en torno a objetivos comunes.³⁶

Esta tendencia puede deberse a la relativa estabilidad de la que gozan las defensorías,³⁷ así como su compromiso con la neutralidad y la tradición de actuar de modo confidencial e informal o, dicho de otro modo, “diplomáticamente”, lo cual se enmarca dentro de los principios de los mecanismos alternativos. Otra ventaja de las defensorías es su conocimiento de la cultura organizacional y su capacidad de comprender y navegar la complejidad administrativa, además de las habilidades diplomáticas que caracterizan a quienes ejercen la titularidad de las defensorías. Esto último las sitúa en una posición ideal para liderar cambios sistémicos en modos que sean respetuosos de las autonomías de los distintos cuerpos que componen una universidad.

El concepto de sistema integrado de resolución de conflictos está íntimamente vinculado a la noción de que las universidades son *organizaciones integradas*,³⁸ compuestas por subsistemas que no tienen una única misión u objetivo compartido, sino múltiples fines, visiones y objetivos que incluso pueden competir entre sí, y donde cada subsistema tiene grados importantes de autonomía para operar de forma independiente y el vínculo que mantiene unidos a los subsistemas es relativamente laxo. Adicionalmente, las instituciones de educación superior están compuestas e interactúan con múltiples actores y grupos

³² Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

³³ Yarn, Doug, *op. cit.*

³⁴ *Idem.*

³⁵ Newhart, Mary J, *op. cit.*

³⁶ Yarn, Doug, *op. cit.*

³⁷ Behrens, Rob, *op. cit.*

³⁸ Temple, Paul, “The Integrative University: Why University Management Is Different”, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 12, núm. 4, 2008.

de interés —desde estudiantes, profesorado, personal administrativo, hasta organizaciones civiles, agencias gubernamentales, medios de comunicación y padres de familia— cuyas necesidades y demandas entran en tensión y conflicto constantemente. En este tipo de organizaciones integradas, los esfuerzos centralizados o “de arriba hacia abajo” para resolver conflictos tienden a enfrentar resistencias por parte de los subsistemas y los distintos actores; mientras que los esfuerzos de “abajo hacia arriba” pueden contar con mayor aceptación, pero tienden a tener impactos limitados a un subsistema.

El concepto de sistema integrado está concebido para navegar en esta complejidad, para lo cual el rol de las unidades centrales se limita a dar apoyo a los subsistemas, promover el intercambio de información, generar directrices para el cambio y establecer sistemas de rendiciones de cuentas, dejando a los subsistemas la tarea de implementar los cambios con amplios márgenes para ejercer autonomía, experimentar e innovar. Un sistema integrado de resolución de conflictos (SIRC) puede definirse como “un conjunto institucionalizado e interconectado de mecanismos diseñados para atender las condiciones que generan conflictos y la atención a quejas o controversias derivadas de dicha conflictividad”.³⁹ Se considera que el sistema es “integrado” cuando las alternativas de prevención y resolución están coordinadas y existen múltiples ventanillas de acceso que proveen retroalimentación al sistema en su conjunto para la mejora continua del mismo.⁴⁰

Otra característica importante de los SIRC es que estén orientados hacia objetivos comunes, como los que definió en 1999 el sistema universitario del estado Georgia, Estados Unidos, compuesto por más de trescientos mil alumnos. Estos objetivos incluyen: (i) establecer un sistema integrado de resolución de conflictos que dependa menos de procesos adversariales y punitivos, (ii) resuelva conflictos de manera justa y eficiente en el nivel más bajo posible, (iii) contribuya a la construcción de una comunidad universitaria más sana, y (iv) sea modelo a seguir en la instrumentación de MASCS en ámbitos universitarios. Rosales y Villaluenga,⁴¹ también observan que en España, la tendencia es hacia la articulación de instancias y procesos, que incluyen desde la capacitación de todos los integrantes de la comunidad hasta mediaciones formales seguidas de procesos disciplinarios cuando éstas fallan.

³⁹ Yarn, Doug, *op. cit.*, p. 86.

⁴⁰ Gadlin, Howard, “Bargaining in the Shadow of Management”, en Moffitt, Michael J. y Bordone, Robert C. (edit.), *The Handbook of Dispute Resolution*, San Francisco, Estados Unidos de América, Josey-Bass A Wiley Imprint, 2005.

⁴¹ Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op. cit.*

La lectura comparada de los análisis de Yarn,⁴² Newhart,⁴³ Watson *et al.*,⁴⁴ Alcover,⁴⁵ Rosales y Villaluenga,⁴⁶ y Klingel y Maffie⁴⁷ sobre los SIRC en Estados Unidos, España, Inglaterra y el resto de Europa arrojan las siguientes conclusiones:

- El respaldo institucional, al más alto nivel y desde una estructura administrativa central, es un elemento fundamental para el diseño e implementación de un SIRC.⁴⁸ Ello implica que el SIRC sea una prioridad para las rectorías, juntas de gobierno de las universidades o instancias equivalentes, y que se destinen recursos institucionales.
- La articulación de una narrativa inspiradora para el cambio de paradigma, que sea congruente con los valores de la universidad.⁴⁹
- El entusiasmo excesivo en la mediación tradicional como eje central de los SIRC fue un sesgo común de los primeros esfuerzos por introducir MASCS en ámbitos universitarios, que no ha rendido los resultados esperados ni en términos de su aceptación ni del cambio cultural en la manera en la que se manejan los conflictos.⁵⁰
- Los esfuerzos por capacitar y empoderar a todas las personas de la organización con las destrezas y conocimientos para resolver sus propias disputas constructivamente, con mínima intervención de terceros, suelen tener más aceptación e impacto.⁵¹ Existe evidencia de que los estudiantes prefieren negociar o gestionar directamente la mayoría de los asuntos, antes que recurrir a una mediación,⁵² también es común que las personas se

⁴² Yarn, Doug, *op. cit.*

⁴³ Newhart, Mary J, *op. cit.*

⁴⁴ Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*

⁴⁵ Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁴⁶ Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op. cit.*

⁴⁷ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

⁴⁸ Yarn, Doug, *op. cit.*; Karp, *op. cit.*; Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op. cit.*

⁴⁹ Yarn, Doug, *op. cit.*; Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁵⁰ Yarn, Doug, *op. cit.*; Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

⁵¹ Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*; Yarn, Doug, *op. cit.*

⁵² Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*; Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*; Adrian-Taylor, Shelley R., Noels Kimberly A., Tischler, Kurt, "Conflict Between International Graduate Students and Faculty Supervisors: Toward Effective Conflict Prevention and Management Strategies", *Journal of Studies in International Education*, Canadá, vol. 11, núm. 1, marzo de 2007.

sientan atacadas, expuestas o invadidas cuando son llamadas a mediación y que por ende no quieran participar.⁵³

- Cuando se busca ayuda de un tercero, las personas parecen más abiertas a intervenciones que las orienten para que sean ellas quienes resuelvan directamente o donde esta tercera persona actúa de manera formal para ayudar a encontrar una solución justa y efectiva a su problema.⁵⁴ Esto explica que opciones como el llamado “coaching” u “orientación” o “facilitación” o “diplomacia universitaria” estén teniendo mayor aceptación que la intervención formal de un tercero “mediador”.⁵⁵
- Para conflictos más complejos, donde se ha causado un daño a una persona o donde se ha lastimado un vínculo significativo, puede resultar necesario introducir procesos más formales de mediación guiados por una persona experta en MASCs.⁵⁶ Métodos basados en la justicia restaurativa o la llamada mediación transformativa —que se centran en el daño y en las relaciones, respectivamente— están mejor equipados para este fin, pero es importante tener en mente que requieren de un conjunto más amplio de herramientas y destrezas por parte de los equipos de facilitadores.
- La existencia de oficinas formales tipo *ombudsperson* o defensorías universitarias que se adhieran a los estándares internacionales de la International Ombuds Association (IOA), parece estar relacionada con mayor estabilidad y continuidad a los esfuerzos por consolidar SIRC.⁵⁷ Esto es congruente con el hallazgo de Newhart⁵⁸ en su estudio de las universidades públicas de Estados Unidos, donde encuentra que las defensorías universitarias están transitando más hacia liderar el fortalecimiento e integración de *sistemas* y están menos centradas en el impulso de programas o procesos implementados directamente por el personal de las defensorías. Las defensorías universitarias ocupan una posición central en los sistemas universitarios y son percibidas como entes neutrales dentro de la política universitaria, por lo que son idóneas para el seguimiento y articulación de un SIRC, además de que su función está directamente vinculada a la resolución de controversias, por lo que están

⁵³ Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op. cit.*

⁵⁴ Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁵⁵ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*; Adrian-Taylor *et al.*, *op. cit.*

⁵⁶ Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁵⁷ Yarn, Doug, *op. cit.*

⁵⁸ Newhart, Mary J., *op. cit.*

naturalmente más interesadas en priorizar la continuidad y el fortalecimiento de los SIRC. Su compromiso con la neutralidad y el actuar independiente también puede contribuir a generar confianza en su actuar entre todo tipo de personas dentro de la comunidad.

- Es fundamental que los SIRC cuenten con mecanismos para recabar y contrastar información en torno al funcionamiento de los distintos mecanismos que lo integran, así como para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre pares que operan estos mecanismos. Lo anterior a todos los niveles, desde lo muy preventivo, en los niveles más bajos de la organización, hasta los programas de mediación y/o justicia restaurativa y los mecanismos disciplinarios o administrativos más formales.⁵⁹

IV. Sistemas de respuesta temprana y prevención de conflictos

La idea de que los sistemas de resolución de disputas deben favorecer que éstas se resuelvan en el nivel más cercano a las partes y de la manera más pronta posible, ha formado parte de la tradición de los MASCS casi desde que se popularizó este movimiento. Prácticamente todas las universidades cuentan con diversas instancias o figuras que ofrecen un primer contacto con estudiantes o docentes que enfrentan algún conflicto o afectación. Sin embargo, es probable que los esfuerzos mediación-céntricos hayan desviado la atención de la profesionalización y sistematización de los esfuerzos por generar respuestas tempranas que permitan prevenir la escalada de conflictos. En cualquier caso, aún cuando se tienen, este tipo de esfuerzos rara vez cuentan con mecanismos de evaluación, o mejora continua y tampoco se articulan claramente dentro de un SIRC.

Para su funcionamiento óptimo, con base en los hallazgos de Watson en Inglaterra⁶⁰ y Yarn en Estados Unidos,⁶¹ se recomienda que los sistemas de respuesta temprana cuenten con:

- Personas fácilmente identificables y que sean percibidas como imparciales, a las que los integrantes de la comunidad puedan acudir fácilmente para expresar su inconformidad y sentirse plenamente escuchadas.

⁵⁹ Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*; Yarn, Doug, *op. cit.*; Behrens, Rob, *op. cit.*

⁶⁰ Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*

⁶¹ Yarn, Doug, *op. cit.*

- Estas personas deben conocer muy bien el entorno universitario, ser excelentes escuchas y estar familiarizadas con las distintas vías para resolver los conflictos o presentar quejas.
- Una buena práctica es que estas personas puedan reconocer cuando la institución le ha fallado a alguien, aunque no sea algo grave, y que puedan ofrecer disculpas si hubo algo que ellas pudieron haber hecho distinto o alentar que quienes sean responsables lo hagan de manera proactiva y temprano en el proceso.
- Las personas operadoras de estos sistemas deben tener la disposición, atribuciones y conocimientos para orientar a quienes tienen el problema o conflicto para que, idealmente, lo puedan resolver directamente, citando a las contrapartes para una conversación informal o mediante alguna gestión en su apoyo.
- Las personas a cargo de este sistema deben dar seguimiento a los casos y generar información sobre la satisfacción de los usuarios con el mismo, así como intercambiar buenas prácticas con sus pares.
- Las descripciones del puesto de quienes cumplen esta función deben incluir las responsabilidades.
- Además del conocimiento sobre el funcionamiento de la institución, estas personas deben recibir entrenamiento en resolución de conflictos y capacitación sobre todas las vías que ofrece la universidad para gestionar conflictos y atender quejas, de tal forma que puedan ofrecer una escucha activa y orientar mejor a la persona para que pueda negociar o autogestionar su conflicto directamente, o para que escale su caso a una instancia superior o más formal.
- Todas las personas de la organización deben recibir algún tipo de entrenamiento o capacitación orientada a potenciar sus habilidades de negociación y resolución de conflictos.

Integrando estas recomendaciones con la idea de avanzar hacia SIRCS más firmes, las defensorías universitarias pueden trabajar de la mano con los operadores de estos sistemas de respuesta temprana, para ofrecer la capacitación necesaria y también para integrar los sistemas de información y buenas prácticas que emerjan del intercambio de experiencias. En el caso de la UNAM, los puntos de contacto ideales podrían ser las oficinas de vinculación con la comunidad o de atención a los alumnos, o también las oficinas jurídicas de cada plantel. Una de las preocupaciones recurrentes de las personas entrevistadas es que falta mucho trabajo en prevención y en capacitación orientado a cambios culturales más amplios.

Una de las PF entrevistadas comentó: “la parte más preventiva es fundamental... pues aún predomina una cultura punitiva”.

V. La mediación

Si bien los programas de mediación en ámbitos universitarios han tenido un éxito desigual y focalizado en cierto tipo de disputas⁶² (Alcover, 2009) y se reconoce el desfase que en la aplicación de estas nuevas metodologías está sufriendo la comunidad universitaria respecto del movimiento global en pro de su implementación, la mediación continúa siendo la forma más frecuente de adopción de MASCs en estos entornos.⁶³ Esto se explica en buena medida por el alto grado de institucionalización y profesionalización que ha tenido este MASC, sobre todo en Estados Unidos y en América Latina, lo cual ha dado lugar a un conjunto de prácticas ampliamente aceptadas en el gremio por su efectividad en la resolución de conflictos. De ahí que convenga explorar su naturaleza, principios, buenas prácticas y limitaciones como una referencia importante para el diseño de los procesos más formales de mediación en los SIRCS en ámbitos universitarios.

¿Qué es la mediación? De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, mediar significa actuar entre dos o más partes para que éstas se pongan de acuerdo en un pleito o negocio; llegar aproximadamente a su mitad. En distintas modalidades, la mediación ha existido desde siempre en las diferentes culturas.⁶⁴ Las formas más comunes de mediación culturalmente aceptadas, antes del surgimiento de los MASCs, son aquellas en las que la persona interviniente es una persona apreciada y de confianza de ambas partes, o donde una persona con autoridad convoca a las partes y las ayuda a ponerse de acuerdo⁶⁵ (Moore, 2003). Pero en su modalidad de MASCs, la mediación se ha profesionalizado, definiendo valores compartidos y estándares de práctica, y se define como *un proceso de intervención en una disputa o negociación, en el que un tercero imparcial, sin poder para imponer una solución, ayuda a las partes o actores en disputa a buscar un acuerdo mutuamente aceptable*.⁶⁶ En el caso de una mediación formal, a cargo de profesionales, las partes construyen voluntariamente el acuerdo, pero una vez alcanzado, el mecanismo de mediación ofrece algún tipo de garantía procesal que le da un carácter

⁶² Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁶³ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*; Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁶⁴ Moore, Christopher W., *op. cit.*; Fierro, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución, cit.*

⁶⁵ Moore, Christopher W., *op. cit.*

⁶⁶ *Idem.*

de vinculante, además de que existen un conjunto de principios y procedimientos establecidos en la normatividad.⁶⁷ En la vía judicial una de las partes gana y la otra pierde; en la mediación se parte del principio de que ambas partes pueden lograr armonizar sus derechos e intereses, sin necesidad de claudicar o perder, logrando incluso acuerdos de “ganar-ganar”.

De acuerdo con Alcover,⁶⁸ la mediación formal puede ser una vía adecuada sobre todo cuando las partes tienen una relación de largo plazo y no existe una asimetría de poder importante entre ellas. Los principios que rigen a la mediación formal varían de un mecanismo a otro y en los distintos ámbitos de aplicación, pero en su versión más tradicional y ampliamente utilizada incluyen los siguientes:

- **Voluntariedad:** la participación de las personas mediadas debe resultar de una decisión propia, libre de coerción. La persona mediadora (PM) debe reconocer que son las partes quienes tienen la potestad de tomar las decisiones en los casos permitidos por la ley. Es importante distinguir que, si bien existe la posibilidad de que alguna instancia judicial o autoridad pueda requerir a las partes asistir a una mediación, siempre debe quedar al arbitrio de las partes el deseo de llegar a un acuerdo, mismo que nunca debe ser coaccionado. El principio que da fortaleza a la mediación es que se trata de un acuerdo de voluntades.
- **Confidencialidad:** lo tratado en la mediación no podrá ser divulgado por la PM y no podrá ser usado en contra de ninguna de las partes en cualquier instancia posterior, a excepción de los casos en los que la información se refiera a un ilícito penal y que la legislación correspondiente así lo prevea. Asimismo, las partes están sujetas a confidencialidad, lo cual puede ser un gran incentivo para participar en un MASC cuando alguna de las partes se preocupa por su reputación. En términos generales, el principio de confidencialidad promueve un intercambio más abierto sobre las necesidades e intereses de las partes y puede alentar a la toma de responsabilidad por el daño causado, en aras de llegar a un acuerdo.
- **Flexibilidad:** el proceso de mediación se lleva a cabo sin formalidades procesales y se adapta a las necesidades de las partes. Esto permite que sean las partes quienes definan libremente el acuerdo que les satisfaga a ambas para dar por terminado su conflicto. La flexibilidad también se refiere a la modalidad de co-

⁶⁷ Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁶⁸ *Idem.*

municación y a los métodos empleados, lo cuales también puede adaptarse a las necesidades de ambas partes.

- **Imparcialidad o neutralidad:** la PM actuará libre de favoritismos o prejuicios, tratando a las partes mediadas como iguales. La PM no debe ceder a sus propias inclinaciones o preferencias durante todo el procedimiento de la mediación. Los juicios u opiniones de la PM sólo se manifestarán si lo solicitan las partes de mutuo acuerdo o si se está perfilando la construcción de acuerdo que conculque derechos de alguna de las partes. Este principio implica que la PM respete las decisiones tomadas por las partes, aunque éstas no le parezcan idóneas. La PM debe abstenerse de participar en cualquier asunto en el que tenga un interés particular o parentesco con las partes y debe dar un trato igualitario a las partes. Ante un posible conflicto de interés, la PM deberá excusarse de conocer del caso a menos que aun manifestando su interés o relación, las partes de mutuo acuerdo la ratifiquen. Las partes deben tener la prerrogativa de recusar a un mediador cuya neutralidad esté en duda.
- **Igualdad:** Se deberán generar condiciones de igualdad a fin de que las personas mediadas logren acuerdos benéficos recíprocos. La PM debe garantizar que la participación plena de las partes, así como procurar que todas las partes comprendan tanto el proceso como el acuerdo al que han llegado, y que perciban dicho acuerdo como justo y duradero. En situaciones de un fuerte desequilibrio de poder, sea por miedo, edad, o condición socioeconómica, se deberá valorar si es posible compensar la situación ofreciendo, por ejemplo, información sobre las alternativas de las partes a la mediación o acompañamiento de algún tipo, por siempre de forma simétrica; o bien, si es preferible recurrir a otro medio para solucionar el conflicto porque aún con estas medidas la desigualdad es demasiado marcada.
- **Legalidad:** Los acuerdos a los que lleguen las partes deben estar apegados a las leyes; no es posible acordar hechos o acciones ilegales y menos la comisión de algún delito; ni tampoco generar acuerdos que comprometan a terceros o que excedan las facultades de los mediados. En mayor o menor medida, las PM públicas son responsables de velar por este principio, particularmente en el ámbito de su competencia. Por ejemplo, los mediadores familiares deben conocer la legislación en la materia y no deben permitir que los acuerdos violen el derecho de los menores, entre otros. Esto mismo debe aplicar a las mediacio-

nes en contextos universitarios, donde los acuerdos deben ser acordes a la legislación universitaria.

La persona mediadora o facilitadora

La principal función de la persona que media es propiciar la comunicación entre las partes para que sean éstas quienes resuelvan el conflicto⁶⁹ (Moore, 2003). En el contexto de la mediación profesional es importante que la PM lleve a cabo las siguientes tareas: (i) construir credibilidad personal, institucional y procedimental; (ii) establecer *rapport* con las partes; (iii) educar a los participantes sobre el proceso; (iv) obtener compromiso de las partes para llevar a cabo el proceso de mediación.⁷⁰ Para alcanzar lo anterior es fundamental escuchar activamente a los participantes, no levantar la voz, respetar a las partes, no interrumpir, aceptar el desacuerdo, dar a los participantes la misma oportunidad para expresarse, parafrasear lo que dijo cada parte, no juzgar de equívoco ningún comentario, y tener empatía hacia todas las partes.⁷¹ El concepto de persona mediadora (PM) o persona facilitadora (PF) pueden usarse como sinónimos. Sin embargo, el segundo alude a un conjunto de métodos más amplios que la mediación, por lo que emplearemos el segundo término cuando hagamos referencia a procedimientos alternativos en lo general, dejando el término de PM para cuando se aluda a una mediación tradicional. El rol de la PF en cualquier MASC es un elemento fundamental en el proceso.

El proceso de mediación

Existen distintas maneras de conducir un proceso de mediación. Sin embargo, hay algunas etapas fundamentales para alcanzar un acuerdo, como las que se presentan a continuación. En ellas se mencionan algunos métodos y buenas prácticas que facilitan la comprensión mutua y la construcción del acuerdo buscado en un proceso de mediación.

- **Reuniones iniciales o previas.** En estas reuniones se escucha empáticamente a ambas partes; se comunica en qué consiste el proceso y cuáles son sus derechos y obligaciones en el marco del mismo; se proponen acuerdos de convivencia, y se educa a las partes sobre los principios de la mediación. Se trata de

⁶⁹ Moore, Christopher W., *op. cit.*

⁷⁰ *Idem.*

⁷¹ Fierro, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mediación, cit.*

inicio del proceso y su principal función es darles a las partes certidumbre sobre el proceso y contención emocional, además de generar confianza hacia la PM y al proceso de mediación. Estas reuniones también pueden ser útiles para confirmar la pertinencia de llevar a cabo la mediación, para identificar riesgos de revictimización y en su caso tomar medidas para garantizar la integridad de los participantes. Asimismo, se identifican los puntos de coincidencia y aquellos en conflicto, lo cual sirve de base para preparar un encuentro basado en un diálogo constructivo y conducente a la escucha entre las partes. En algunos programas de mediación se obvia esta etapa y ello puede reducir el tiempo empleado en cada caso, sin embargo, en el marco de conflictos universitarios, donde los casos que llegan a mediación suelen tener un alto contenido emocional y puede haber riesgo de que un encuentro sin preparación derive en una escalada de agresiones y cause más daño a alguna de las partes o al vínculo entre ellas, no se recomienda obviar este paso.

- **Introducción de la persona mediadora.** Una vez que empieza el encuentro entre las partes, el mediador se presenta nuevamente, les explica su función y clarifica los objetivos, valores y etapas de la mediación con ambas partes.
- **Escucha activa y comprensión del problema.** Después de la introducción del mediador es fundamental que exista una etapa en donde cada una de las partes exprese su interpretación del conflicto. Este puede ser un momento idóneo para que la PM utilice la técnica del parafraseo y, de ser necesario, ayude a las partes a profundizar o clarificar su narrativa y sus necesidades, utilizando preguntas abiertas que denoten genuina curiosidad por comprender las perspectivas, sin hacer sentir a ninguna de las partes que se está poniendo en duda su narrativa.
- **Exploración de soluciones.** Una vez que las partes expusieron sus perspectivas y necesidades, la PM las invita a explorar posibles soluciones. Si las partes no encuentran soluciones, la PM puede ofrecer alternativas basadas en casos previos para que las partes elijan cual es la que más les convence, siempre que las partes estén de acuerdo. Una vez que todas las posibles soluciones están sobre la mesa, la PM puede dar criterios para evaluar las propuestas y, finalmente, facilitar un acuerdo que se perciba como legítimo para las partes.
- **Cierre.** Una vez decidida la solución se debe redactar un acuerdo que especifique lo acordado, las responsabilidades y el tiem-

po de cumplimiento. El acuerdo es suscrito por las partes y por la PM. En algunos mecanismos de mediación, la legislación le da al acuerdo un estatus de cosa juzgada y tiene efectos vinculantes. En el caso de la mediación privada, el acuerdo puede adoptar la forma de convenio o contrato entre particulares.

- **Seguimiento.** La mayoría de los programas de mediación prevén una etapa de seguimiento al acuerdo para propiciar su cumplimiento y dar mayor certeza a las partes.

En un estudio de 45 sistemas estatales de educación superior en Estados Unidos⁷² se documentó que más de la mitad de las universidades públicas ofrecen algún tipo de programa formal de mediación para la resolución de conflictos entre los integrantes de la comunidad. No obstante, este mismo estudio señala que no hay un modelo que parezca predominar, pues en algunas universidades las mediaciones corren a cargo de investigadores capacitados para ello, mientras que en otros las mediaciones se ofrecen desde las defensorías o los departamentos de recursos humanos. El estudio también menciona niveles muy variados de satisfacción con cada uno de los modelos y una tendencia hacia el uso de otro tipo de mecanismos —como el “coaching” o las respuestas tempranas— por ser preferidos por los integrantes de la comunidad. En otros países, como Inglaterra y España, se reporta un patrón similar.⁷³

Como ya se ha comentado, pese a la velocidad con la que ha proliferado los programas de mediación en distintos ámbitos, la evidencia indica que la mediación profesional tradicional (como se describió en la sección anterior) presenta limitaciones importantes para desarrollarse en los ámbitos universitarios, tanto para aquellas personas que prefieren negociar o resolver directamente sus conflictos, como en aquellos casos que por su gravedad sí requieren de la intervención de un tercero.

En relación con los casos de mayor gravedad, Behrens⁷⁴ encuentra que los casos más complejos que llegan a las oficinas de las defensorías o ombudsperson, están relacionados con temas de índole académica entre docentes y estudiantes, y de discriminación o violencia de género. Para este tipo de casos, donde hay desequilibrios de poder tan significativos y las personas pueden haber sufrido algún tipo de daño, la mediación formal tradicional suele no ser adecuada.

⁷² Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

⁷³ Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*; Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁷⁴ Behrens, Rob, *op. cit.*

De acuerdo con las personas entrevistadas, la mediación formal tradicional es idónea para casos de conflictos co-creados entre pares,⁷⁵ donde ambos son estudiantes o profesores, o situaciones de carácter patrimonial relativamente sencillas, “como cuando un estudiante lanzó la computadora de otro contra la pared”. Pero en casos que involucran asimetrías de poder o donde se ha causado algún daño “se tiene que plantear un nuevo modelo con enfoque restaurativo, porque si vas con la mediación tradicional se te cae el caso”, reconoce una mediadora de ámbitos universitarios.

También hay evidencia de que la mediación funciona mejor en instituciones educativas cuya cultura organizacional es más afín a los valores y principios de la mediación, donde se cultiva el diálogo y la colaboración para la resolución de problemas.⁷⁶ Esto no implica que haya que abandonar la mediación en instituciones en las que no haya cultura de diálogo. Significa más bien que la mediación tendrá que ser uno entre tantos procesos y estrategias, en el marco de un SIRC en el cual los esfuerzos de capacitación y sensibilización al nivel de toda la comunidad jueguen un papel central.

VI. Conciliación (mediación desde una posición de autoridad o influencia)

La distinción entre mediación formal y conciliación es irrelevante o desconocida para muchos, debido a que ambos facilitan la comunicación y acuerdos voluntarios entre las partes. En cambio, otros autores reservan el término *mediación* para lo que hace un tercero imparcial sin ningún tipo de poder sobre las partes ni autoridad para orientar la solución, y utilizan el término *conciliación* para procesos que se conducen desde una posición de autoridad o instancia con atribuciones para dirimir una controversia o a quien las partes le han concedido autoridad para proponer soluciones.

Para quienes enfatizan la distinción, la *conciliación* puede definirse como *un proceso de intervención en una disputa o controversia, en el que un tercero imparcial, que sí tiene autoridad en la materia del conflicto o alguna forma de influencia para sugerir e incluso promover cierto tipo de soluciones, ayuda a las partes o actores en disputa a tratar de alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable, en forma armónica con su mandato legal*. En la tradición legal mexicana, es común que se utilice el término conciliación en este último sentido, en referencia a la intervención de funcionarios

⁷⁵ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*; Alcover, Carlos María, *op. cit.*

⁷⁶ Alcover, Carlos María, *op. cit.*

públicos como terceros que buscan avenir a las partes en el marco de sus atribuciones, como son el ámbito laboral y ambiental.

En este tipo de procesos de conciliación se explican los derechos y las obligaciones de las partes, y se pueden seguir etapas parecidas a las de la mediación, las cuales pueden incluir encuentros entre las partes donde estas pueden proponer y diseñar las soluciones. La diferencia es que la persona que concilia puede orientar, promover u opinar sobre la solución. Cuando se trata de procesos en donde hay un interés social por la protección de derechos y se debe garantizar un mínimo de derechos, la persona conciliadora también funciona como garante de la ley. En esa medida, resulta útil la distinción entre conciliación y mediación.

Las defensorías universitarias son entidades que en el ámbito universitario gozan de influencia y atribuciones para la protección de derechos, aún y cuando sus resoluciones por lo general no sean vinculantes.⁷⁷ La diplomacia o gestiones informales que ejercen las defensorías universitarias encuadran como labores de conciliación, de acuerdo con la distinción que estamos haciendo en este apartado, aunque de acuerdo con Behrens⁷⁸ es común que los *ombudsperson* las llamen “mediaciones”. En la medida en la que las defensorías universitarias y otras instancias similares habilitan programas en donde la PF está especializada en resolución de conflictos, no tiene autoridad para influir sobre el resultado y opera de forma independiente del resto de la Defensoría o instancia en cuestión, el proceso se parece más a la mediación profesional y menos a la conciliación.

Una de las desventajas de la conciliación —desde esa posición de autoridad e influencia que la caracteriza— es que puede dar lugar a actitudes paternalistas por parte de la PF, quien puede incluso ejercer algún tipo de coerción para que el acuerdo tome tal o cual forma. En contraste, su fortaleza estriba en que la PC puede usar su autoridad para intervenir en favor de equilibrar el poder entre las partes. Sin embargo, esto mismo también puede comprometer la percepción de imparcialidad de las partes y minar su confianza en el proceso, derivando incluso en que la persona inconforme se retire del proceso. Otro problema que puede ocurrir es que la información que se obtiene durante la conciliación influya sobre el actuar de la defensoría en una etapa posterior de corte disciplinario, lo cual también puede minar la disposición de las partes de compartir información que las pueda comprometer en una etapa posterior.

Este posible conflicto de roles es un reto común a todas las instancias protectoras de derechos que tienen facultades para conciliar o

⁷⁷ Behrens, Rob, *op. cit.*; Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op. cit.*

⁷⁸ Behrens, Rob, *op. cit.*

mediar. En México, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), las comisiones nacionales y estatales de derechos humanos, y las instituciones de justicia laboral, son instancias con el mandato de proteger derechos que también están habilitadas para conciliar o mediar.

Una de las PF entrevistadas para este estudio consideró que era importante que la mediación universitaria se ofreciera desde un centro completamente independiente de la Defensoría, como sucede en el caso de la Universidad de Guanajuato, en cuyo caso no se habla de conciliación sino de mediación. Esto justamente en aras de no generar sesgos en el actuar de la Defensoría en el caso de que el conflicto no se resuelva en la vía alternativa y se turne a un procedimiento disciplinario. Rosales y García Villaluenga⁷⁹ también recomiendan que los centros de mediación sean independientes, aunque trabajen de forma coordinada con las defensorías para que éstas —y otras instancias disciplinarias— refieran casos que sean susceptibles de mediación. La desventaja de este purismo metodológico es que estas instancias de mediación independientes pueden carecer de herramientas o mandatos para equilibrar el poder entre las partes o para propiciar que el proceso de diálogo se centre en atender las afectaciones causadas en alguna de las partes. Quizá por esta misma razón, muchos programas de mediación excluyen de su mandato la atención a casos de violencia de género y/o discriminación,⁸⁰ o se centran sólo en la mediación entre partes,⁸¹ a pesar de que los casos alumno-profesor donde los alumnos reclaman trato injusto, las quejas por discriminación y las denuncias por violencia de género son los casos más difíciles que atienden las defensorías universitarias.⁸²

En contraste con esta perspectiva que busca preservar el purismo de la mediación —donde se privilegia el control absoluto de las partes sobre el resultado— varios entrevistados con experiencia en otros ámbitos ajenos al universitario consideran deseable que las instancias que defienden derechos sean quienes habiliten mecanismos de diálogo, previo al inicio del proceso de investigación o judicialización. Estos testimonios coinciden con la tendencia que muestra la revisión de la literatura sobre el creciente uso de los MASCS en las defensorías universitarias. Lo cual no significa que no existan riesgos o retos a resolver en la incorporación

⁷⁹ Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op cit.*

⁸⁰ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*; Rosales Álamo, Manuel y García, Leticia, *op cit.*

⁸¹ Klingel, Sally y Maffie, Michael, *op. cit.*

⁸² Behrens, Rob, *op. cit.*

de estos mecanismos desde las defensorías universitarias. Significa sólo el reconocimiento de que el diálogo es un camino que también puede ser usado para la defensa de derechos y que en muchos casos puede ser más efectivo que las vías adversariales. También sugiere que ser excesivamente puristas, o mediación-centristas, en el uso de los MASC puede ir en detrimento de procesos más equitativos y garantes de derechos que aumenten la confianza de los ciudadanos en estas vías, justamente por su efectividad para proteger derechos.

Bajo el cobijo del mandato de protección de derechos se puede favorecer un piso más parejo entre partes y un diálogo orientado justamente a la restitución del derecho afectado o en riesgo. A su vez, buscar esta protección de derechos en el marco de un diálogo entre las partes, permite que la instancia haga su trabajo en favor de los derechos por vías informales y flexibles que pueden resultar menos amenazante para quien está afectando un derecho, además de implicar menos recursos institucionales y ser un espacio pedagógico en el que las partes se eduquen en la materia del derecho afectado. De este modo, el acuerdo al que lleguen las partes puede estar basado en las necesidades de las partes y a la vez tener efectos preventivos sobre futuras violaciones.

Ahora bien, en lo que todas las personas entrevistadas coinciden es en las ventajas de asegurar que la persona facilitadora pueda habilitar un proceso de mediación formal en donde asuma un compromiso de confidencialidad, incluso respecto de otras áreas de la institución —incluida la titular de la Defensoría—, que le impida atestiguar, compartir información o participar en ninguna etapa o instancia procesal posterior a la conciliación o mediación. Sobre todo cuando lo que requieran las partes sea un espacio seguro para el diálogo, bajo principios de confidencialidad y buena fe, donde *nada de lo que digan pueda ser usado en su contra* en otra instancia o etapa procesal.

En la Defensoría de la UNAM, las PF no pueden compartir información sobre el proceso con personal de la defensoría que no sean del equipo de facilitación y tampoco pueden atestiguar ni participar en ninguna gestión o instancia posterior a la mediación de los casos que han atendido. Esto es una forma de evitar conflictos de interés o sesgos en el actuar de la defensoría en etapas posteriores. Sin embargo, la Defensoría se reserva el derecho de hacer recomendaciones u observaciones al acuerdo final entre las partes, el cual sí es firmado por la titular, con el fin de darle certeza a las partes. De este modo, la Defensoría no renuncia a su rol garante de derechos, pero ofrece el espacio para empoderar a las partes y propiciar que el acuerdo se centre en las necesidades de éstas. Además, el equipo de facilitación tiene como principio de actuación cen-

trar el diálogo en la reflexión sobre las conductas que causan malestar o daño, cuando se trata de casos de algún tipo de violencia o discriminación. En lo anterior, el actuar de las PFs en la Defensoría se parece menos a la mediación tradicional y un poco más a la conciliación. Este modo de actuar también retoma los principios y prácticas de la justicia restaurativa, como se verá en la siguiente sección, aún y cuando se recogen muchas de las funciones, principios y etapas de la medición profesional, con el fin de ofrecer un espacio confidencial, voluntario y basado en la buena fe.

VII. La justicia restaurativa en ámbitos universitarios

Para algunos, la justicia restaurativa forma parte de los MASC, especialmente para quienes trabajan en el ámbito de justicia criminal. Para otros se trata más bien de un paradigma o enfoque distinto sobre la justicia y la convivencia, en sentido amplio. El creciente interés en la justicia restaurativa, como paradigma y como MASC, nace en reacción a distintas deficiencias que se han identificado en la justicia penal tradicional y a la persistencia de la violencia en los distintos ámbitos de convivencia ciudadana. De entre estas deficiencias destaca el que no sean prioridades del proceso ni la víctima y sus necesidades, ni la reincorporación de la persona ofensora a su comunidad, ni la promoción de valores compartidos que promuevan una sana convivencia, o el restablecimiento del vínculo entre víctima y ofensor.

Entendida como paradigma más amplio de justicia y convivencia, la justicia restaurativa es un enfoque ético práctico que busca la participación directa de: (i) las personas afectadas por la violencia u otro tipo de conductas que causen daño o malestar, (ii) personas que han ejercido dicha violencia o conductas dañinas y (iii) la comunidad de la cual forman parte ambas, en procesos colaborativos orientados a reparar el daño y a evitar la repetición de conductas que han causado dicho daño. Algunas personas la identifican incluso como “un estilo de vida”; otras hablan de una “ciencia social” que se ha nutrido de múltiples disciplinas, como son el derecho, la criminología, los estudios de paz, la antropología, la sociología, la psicología, la pedagogía y la neurociencia, la cual tiene aplicaciones prácticas para la resolución de conflictos, la impartición de justicia en todas sus etapas, el ejercicio de la autoridad y la convivencia cotidiana.⁸³

El carácter eminentemente pedagógico y comunitario de este enfoque explica que haya sido identificado como idónea para los ámbi-

⁸³ Costello, Bob, Wachtel, Ted y Wachtel, Joshua, *The restorative practices handbook for teachers, disciplinarians and administrators*, Estados Unidos de América, International Institute for Restorative Practices, 2009.

tos educativos, con una creciente aceptación y evidencia de resultados favorables a distintos niveles educativos. De entre los beneficios que se asocian a la introducción de programas de justicia restaurativa en escuelas, se incluye la reducción en niveles de deserción escolar y reincidencia en infractores, así como impactos positivos en seguridad, clima y cultura organizacional.⁸⁴

Asimismo, la justicia restaurativa ha sido reconocida como un aporte importante al campo de estudios de paz, que reivindica una mayor consciencia de las *relaciones* de interdependencia de los seres humanos; el *respeto* irrestricto a la dignidad de todas las personas, y una mayor capacidad de las personas de asumir *responsabilidad* por sus actos.⁸⁵

En línea con los MASCs, la justicia restaurativa hace énfasis en el diálogo, la escucha profunda, la identificación de necesidades, la “no violencia”, la empatía, la creatividad y los vínculos, además de ser una alternativa a enfoques punitivos y jerárquicos para resolver conflictos. Sin embargo, en contraste con esta tradición que busca “resolver” el conflicto, el paradigma restaurativo hace énfasis en la responsabilidad personal por las conductas que causan daño y en la atención diferenciada a quienes han sufrido algún daño *versus* la persona que ha ofendido o causado ese daño. Esto último permite abordar, por un lado, las necesidades que tienen las personas afectadas de que se entienda cómo han sido impactadas, se reparen los daños que se haya podido causar y se tomen medidas para la no repetición de las conductas. Por el otro lado, el enfoque restaurativo favorece que las personas que ejercen violencia o incurrir en conductas abusivas o discriminatorias rindan cuentas por sus actos; que puedan comprender los impactos que causan sus conductas y ser proactivas reparar los daños causados tras asumir responsabilidad por éstas en un espacio que no los estigmatiza y que incluso proporciona apoyo emocional conducente a que se asuma esta responsabilidad.⁸⁶

Si bien la mayoría de las quejas que reciben las defensorías universitarias no están orientadas a establecer una sanción de carácter penal, en todos los casos de violencia o discriminación existe al menos una persona señalada como ofensora y una persona que ha sido víctima de discriminación o violencia. Asimismo, el mandato de defensorías universitarias como la de la UNAM suele incluir la facultad para llevar a

⁸⁴ Fronius, Trevot, et al. *Restorative Justice in US Schools: A Research Review*, Estados Unidos de América, WestEd.

⁸⁵ Zehr, Howard, *The Little Book of Restorative Justice*, Estados Unidos de América, Inter-course, Good Books, 2002.

⁸⁶ Betanzo, Alejandra y Nava, Julián, “La justicia restaurativa para la atención de casos de violencia de Género”, en *El protocolo para la atención de casos de violencia de género en la UNAM*, México, UNAM, 2019.

cabo procedimientos alternativos basados en el diálogo, así como la de recomendar acciones tendientes a reparar el daño causado por actos de discriminación o violencia, y la de prevenir este tipo de conductas.⁸⁷ Este mandato es más congruente con el enfoque restaurativo —que coloca a la persona afectada y sus necesidades en el centro del proceso; promueve acuerdos tendientes a la no repetición de los hechos y busca educar a la parte ofensora para que ésta pueda reincorporarse a la comunidad habiendo reparado el daño— que con la mediación formal tradicional, donde la PM deja a las partes en control total de los resultados. Es por lo anterior que resulta pertinente explorar los principios y objetivos de la justicia restaurativa, entendida como MASC y como paradigma de justicia, y explorar qué prácticas de este enfoque son idóneas para alcanzar los objetivos que persiguen las Universidades, con énfasis en el rol de las defensorías.

De acuerdo con las Naciones Unidas los procesos de justicia restaurativa deben tener las siguientes características:⁸⁸ (i) ofrecer una respuesta flexible de acuerdo con las circunstancias de la conducta, quien ha ofendido y la persona ofendida; (ii) garantizar el respeto a la dignidad e igualdad de cada persona, desarrollo del entendimiento y promoción de la armonía social a través de la reparación del daño; (iii) proporcionar una alternativa al efecto estigmatizador de los procesos judiciales o disciplinarios tradicionales sobre el delincuente, (iv) Incorporar mecanismos de solución de problemas dirigidos a las causas subyacentes del conflicto; v. emplear metodologías que motivan a la persona que ha ofendido a comprender las causas y el efecto de su comportamiento y a asumir su responsabilidad de manera significativa.

Existen múltiples formas de llevar a cabo procesos de justicia restaurativa. De ahí que tenga más sentido entenderla como paradigma de justicia que como un MASC adicional. En todas sus modalidades, la persona que facilita los procesos con enfoque restaurativo (PF) tiene una función más activa que sólo facilitar la comunicación. La PF debe, apoyar a las personas afectadas durante el proceso, darles una voz, motivarlas a expresar sus necesidades, permitirles participar en el proceso y ofrecerles ayuda. Se debe también tener en mente el objetivo de reparar las relaciones dañadas por las conductas, los daños a la comunidad y la

⁸⁷ Defensoría de los Derechos Universitarios , Igualdad y Atención de la Violencia de Género, Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, México, UNAM, 8 de septiembre de 2021, <https://www.defensoria.unam.mx/web/defensoria/marco-normativo/reglamento-2021>

⁸⁸ Naciones Unidas, *Manual sobre programas de Justicia Restaurativa*, Nueva York, Estados Unidos de América, ONU, Oficina de las Naciones Unidas contra La Droga y el Delito (UNODC), 2006.

reincorporación a la comunidad de quien ha ofendido. La PF debe ayudar en la identificación de resultados restaurativos. En el proceso restaurativo se busca que la parte ofensora experimente una transformación cognitiva y emocional y mejore la relación, no sólo con la víctima, sino con su entorno, lo que puede también servir para disminuir la reincidencia. Finalmente, para un mayor impacto se deben identificar los factores que causan las ofensas e informar a las autoridades responsables para que implementen estrategias de minimización de riesgos.⁸⁹

¿Por qué el enfoque restaurativo en ámbitos universitarios?

En términos generales, el enfoque restaurativo puede ser idóneo para el ámbito universitario en los casos más difíciles que atienden las defensorías, que son los caracterizados por la asimetría estudiante-docente y/o casos de violencia de género o discriminación, justamente por el énfasis que hace en el empoderamiento de la parte afectada; por el efecto pedagógico que busca sobre quienes han causado impactos negativos, y por su compromiso con identificar factores que causan la ofensa a fin de garantizar la no repetición.

En la Defensoría de Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género de la UNAM, el tratamiento asimétrico entre personas afectadas y señaladas implica que, en casos de violencia de género, un procedimiento alternativo sólo puede avanzar si la persona señalada de ejercer violencia, reconoce las conductas y está dispuesta a tomar responsabilidad por los impactos que causó, además de ser indispensable el consentimiento previo, libre e informado de la persona que presenta la queja. El trato diferenciado de las partes busca generar un efecto equilibrador y con ello retoma la crítica feminista a los MASCs⁹⁰ que cauciona sobre los riesgos de revictimización que genera la mediación formal tradicional, a la vez que genera condiciones para un diálogo constructivo en el que se ha visibilizado la violencia o conductas que han causado malestar, y donde las partes se enfocan a colaborar para evitar que situaciones similares se repitan. Ello a su vez favorece una reflexión sobre las causas de raíz de la violencia y posibles soluciones de ésta.

El hecho de que la justicia restaurativa reivindique el diálogo constructivo, la colaboración, el énfasis en las necesidades de las partes

⁸⁹ Naciones Unidas, *op. cit.*

⁹⁰ Hernández Estrada, Mara I., *Reflexiones sobre Feminismos y Prácticas de Paz en la atención a la Violencia de Género en ámbitos Universitarios*, México, UNAM, Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, 2022.

—como lo hacen los distintos MASCs—; pero al mismo tiempo garantice que el diálogo se centre en los daños e injusticias subyacentes al conflicto —como exige la teoría social crítica—⁹¹ permite abordar el falso dilema entre justicia y paz. Además, la justicia restaurativa pone atención en los daños causados a la comunidad y en el papel de ésta en la solución del problema, lo cual da pauta a diversos tipos de intervenciones para fortalecer los vínculos comunitarios dañados por la violencia o la discriminación, o por los procesos de polarización que ha generado la insatisfacción con el tratamiento dado a estas problemáticas en los ámbitos universitarios. Por lo tanto, implica una mirada más integral a la construcción de una paz justa, firme y duradera entre los géneros.

La pertinencia del enfoque restaurativo para el ámbito universitario también tiene que ver con las asimetrías de poder que generan los espacios de autonomía académica y que puede ser objeto de abuso, en perjuicio de los derechos de los integrantes de la comunidad. Combatir estas situaciones ha sido una de las principales razones por las cuales se han creado Defensorías Universitarias como la que existe en la UNAM desde 1983, las cuales buscan generar un equilibrio entre las libertades académicas necesarias para la investigación y docencia, y los derechos de todos los integrantes de la comunidad. Y desde donde es cada vez más común que se promuevan vías alternas a los procedimientos sancionadores, como son la mediación, la conciliación o la diplomacia universitaria para avenir a las partes,⁹² sin necesariamente utilizar o hacer explícito el enfoque restaurativo. Es justo ahí donde este paradigma y sus prácticas podrían fortalecer el actuar de las defensorías en favor del diálogo y de los derechos.

Introducir el enfoque restaurativo resulta particularmente pertinente porque, como ya se ha mencionado, en contextos de desigualdad, la mediación formal tradicional, que da a las partes el mayor control posible sobre el resultado, genera el riesgo de que ese “control sobre el resultado” se ejerza de forma desigual, en perjuicio de la parte más débil. El enfoque restaurativo puede servir para rediseñar los procedimientos alternativos, como son los programas de mediación o la conciliación que ejercen las defensorías en los ámbitos universitarios, de modo tal que sean sensibles a las desigualdades que existen en los ámbitos universitarios y a las situaciones en las que hay un daño o afectación que atender.

Asimismo, las defensorías universitarias tienen el deber de velar por que todas las personas que integran la comunidad sean tratadas con

⁹¹ Segato, Rita, *Las estructuras elementales de la violencia*, Argentina, Universidad Nacional de Quilmes, 2003.

⁹² Newhart, Mary J., *op. cit.*; Behrens, Rob, *op. cit.*

dignidad y puedan desarrollar plenamente su potencial. Esto implica ofrecer una atención integral a quienes han sufrido violencia, pero también ofrecer acompañamiento a aquellas personas que la han ejercido sin que se haya configurado un delito que amerite cárcel y que por ende seguirán siendo parte de la comunidad. Ello para que lejos de ser estigmatizados y marginados de la comunidad, puedan comprender y hacerse responsables de los impactos que conllevan sus acciones. El enfoque restaurativo es ideal para este fin.

Finalmente, es urgente transitar de sociedades irresponsables, donde las personas puedan darse el lujo de minimizar el daño causado por las conductas propias, negar las conductas, evadirse del conflicto o culpabilizar al otro, como mecanismos de defensa para evitar la vergüenza que implica afrontar la responsabilidad⁹³ (Nathanson, 1992), hacia una sociedad de personas responsables, donde se cultive la habilidad de responder y rendir cuentas por los actos propios. Los ámbitos universitarios son ideales para avanzar en esta pedagogía de la responsabilidad, sobre todo si esto va de la mano de esfuerzos por fortalecer los mecanismos de sanción, ahí donde la comunidad esté pidiendo un alto a la impunidad.

Evidencia empírica sobre los beneficios de la justicia restaurativa en ámbitos universitarios

En contraste con el entusiasmo limitado que existe actualmente en torno a la mediación formal tradicional en ámbitos universitarios, existe un creciente interés en éstos por parte de las instituciones de educación superior en Estados Unidos y Canadá. Aunque se reconoce la necesidad de profundizar en la investigación académica de sus resultados en ámbitos universitarios, autores como Karp y Sack,⁹⁴ Karp y Frank,⁹⁵ Karp⁹⁶ y Clark⁹⁷ muestran los distintos beneficios de las prácticas y programas basados en principios de justicia restaurativa, incluyendo la satisfacción de los usuarios, particularmente de quienes han sido agraviados; así como su efecto pedagógico, sobre todo en quienes han sido señalados por cometer ofensas, y en los vínculos de éstas personas con la comunidad académica. También resulta importante mencionar que los casos paradigmáticos sobre los que versa

⁹³ Nathanson, D. L., "Shame and pride: Affect, sex, and the birth of the self", *Canadian Journal of Counselling / Revue Canadienne de Counseling*, Nueva York, Norton, vol. 28, núm. 1, 1994.

⁹⁴ Karp, David R. y Sacks, Casey, *op. cit.*

⁹⁵ Karp, David R. y Frank, Olivia, *op. cit.*

⁹⁶ Karp, David R., *op. cit.*

⁹⁷ Clark, Karen L., *op. cit.*

la literatura de justicia restaurativa en ámbitos universitarios han sido justamente sobre hechos de violencia de género y discriminación que han sacudido duramente a las comunidades universitarias implicadas.⁹⁸

En un estudio comparativo de 18 campus universitarios en Estados Unidos, Karp y Sachs reportan un grado de satisfacción consistentemente alto con los procesos de justicia restaurativa, por parte de las víctimas o personas afectadas. Entre los indicadores de satisfacción destacan los siguientes: (i) grado de satisfacción con el proceso en general, (ii) qué tanto recomendaría este tipo de proceso a otras personas enfrentando una situación similar, y (iii) en qué medida considera que la persona que la ofendió asumió responsabilidad por sus actos. Para todos los indicadores de satisfacción, el estudio encontró que en promedio las personas reportaban sentirse entre “bastante satisfechas” y “muy satisfechas”. Estos niveles de satisfacción contrastan notablemente con el sentir promedio de quienes presentan quejas ante las defensorías universitarias en el marco de sistemas más tradicionales. En un estudio del sistema universitario de Inglaterra, citado por Behrens⁹⁹ y donde no se menciona ningún tipo de práctica restaurativa, se reportan sentimientos de “decepción”, “enojo”, “desgaste emocional”, “agotamiento”, “depresión” y “discriminación” en más de la mitad de los estudiantes que presentaron quejas, así como la percepción de 59% en el sentido de que la defensoría universitaria no tenía suficientes poderes para solicitar que rindan cuentas los infractores.

En relación con las personas señaladas por conductas contrarias a la norma institucional, el mismo estudio de Karp y Sachs¹⁰⁰ encuentra que las instituciones con programas de justicia restaurativa en sus procesos disciplinarios reportan niveles de desempeño más altos que las universidades con procesos disciplinarios punitivos en las siguientes seis metas educativas: (i) grado de internalización de las normas de conducta imperantes en la comunidad universitaria; (ii) capacidad de asumir responsabilidad por violaciones a dichas normas proactivamente; (iii) competencias básicas para las relaciones interpersonales; (iv) sentido de afiliación y pertenencia a la institución; (v) favorabilidad de la evaluación del proceso disciplinario en términos de justicia procedimental, y (vi) sensación de que el capítulo de la situación problemática que los llevó al proceso disciplinario se ha cerrado y pueden seguir adelante con sus vidas. Estos resultados explican que las prácticas restaurativas, en ámbitos escolares

⁹⁸ Karp, David R. y Sacks, Casey, *op. cit.*; Karp, David R. y Frank, Olivia, *op. cit.*; Galeas Caro, F. y Hurtado Lobos N., *op. cit.*

⁹⁹ Behrens, Rob, *op. cit.*

¹⁰⁰ Karp, David R. y Sacks, Casey, *op. cit.*

y de justicia para adolescentes, estén asociadas con una reducción en las tasas de reincidencia y deserción escolar.¹⁰¹

En el siguiente apartado se describen los programas y prácticas de justicia restaurativa que están generando estos impactos favorables.

Programas y prácticas de justicia restaurativa en ámbitos universitarios

Lo primero que destacan Karp¹⁰² y Fronius,¹⁰³ en sus análisis de casos exitosos de adopción de programas de justicia restaurativa, es la importancia del respaldo institucional al más alto nivel, así como del involucramiento de las autoridades a distintos niveles y de los esfuerzos por difundir, sensibilizar y capacitar a la comunidad en sentido amplio. En palabras de Karp,¹⁰⁴ se requiere un enfoque de “campus-completo” para la implementación exitosa de la justicia restaurativa, como los que están implementándose en las universidades de Stanford y Alberta. Estos hallazgos coinciden con lo ya comentado respecto de la tendencia hacia la conformación y fortalecimiento de SIRC, vis a vis la adopción de programas o mecanismos puntales desde alguna instancia específica de la universidad.

La figura 2 enlista el conjunto de prácticas que se sugiere que debe abarcar un programa de “campus-completo” en una universidad. Empecemos por las **prácticas proactivas**. Uno de los planteamientos centrales de Costello¹⁰⁵ es que las instituciones educativas comprometidas con el enfoque restaurativo deben buscar, como meta, que 80% de sus prácticas sean proactivas. Para esto se requiere justamente de las autoridades que interactúan con los estudiantes, al nivel más bajo de la jerarquía universitaria. Por eso son importantes los esfuerzos de capacitación y seguimiento para las autoridades de todos los niveles.

Como se resumen en la Figura 2, las prácticas proactivas incluyen acciones tan simples y cotidianas como las **preguntas y expresiones afectivas**, que no son más que aquellas preguntas y expresiones cotidianas que favorecen la comunicación de emociones, sentimientos y vivencias, en primera persona, particularmente frente a conductas que ofenden o lastiman. Preguntas como: ¿cómo se han sentido tomando clases por vía digital? ¿cómo llegan a este primer día de clase? o ¿qué fue lo que pasó?, son ejemplos de preguntas afectivas. Las expresiones afectivas

¹⁰¹ Fronius, Trevor *et al.*, *op cit.*

¹⁰² Karp, David R., *op. cit.*

¹⁰³ Fronius, Trevor *et al.*, *op. cit.*

¹⁰⁴ Karp, David R., *op. cit.*

¹⁰⁵ Costello, Bob, Wachtel, Ted y Wachtel, Joshua, *op. cit.*

pueden ser formulaciones como “la distancia física me hace sentir aislada y triste”, “llego nerviosa a este primer día de clases porque nadie me ha explicado cómo va a ser la dinámica” o “cuando me empujó sentí miedo porque es mucho más fuerte que yo”. Su importancia radica en la posibilidad de que se normalicen estas formas de comunicación en la comunidad educativa, como vías para favorecer que en el día a día los integrantes de la comunidad puedan poner límites frente a conductas que tienen impactos negativos entre pares o en la relación de los estudiantes con docentes y personal administrativo.

Figura 2. Prácticas restaurativas en ámbitos universitarios



Fuente: elaboración propia con base en Karp (2019)¹⁰⁶ y entrevistas a PF.

La escucha activa y la expresión asertiva, son competencias básicas que las universidades deben desarrollar en todos los integrantes de la comunidad y que, como hemos visto en apartados anteriores, cualquier SIRC debería favorecer. Ahora bien, desde el enfoque restaurativo, el foco está en los estados afectivos, pues la comprensión de lo que ha vivido y sentido la otra persona es lo que favorece la empatía necesaria para dimensionar los impactos que causan nuestras conductas en otros, sin necesidad de señalarlos o etiquetarlos.

¹⁰⁶ Karp, David R., *op. cit.*

Otra práctica proactiva son los **círculos** en torno a temas específicos que estén causando malestar o dificultad a nivel grupal. Los círculos buscan ofrecer espacios seguros de diálogo que se caracteriza por una participación horizontal y equitativa, con las personas generalmente sentadas en círculo y con una “pieza del habla” que circula para que todas las personas tengan oportunidad de hablar en el orden establecido por el círculo. Se busca fomentar la expresión afectiva con el uso de preguntas afectivas y se pueden usar en el salón de clase en cualquier nivel de instrucción (desde preescolar hasta posgrado), entre compañeros de oficina, en intervenciones comunitarias o en el contexto de tu taller.

Las **conferencias impromptu** son reuniones informales, de carácter más bien espontáneo y sin planeación, convocadas por alguna persona con autoridad o influencia. Los participantes son personas directamente afectadas o involucradas en alguna situación que ha causado malestar, sin que el conflicto o la violencia hayan escalado. Se puede tratar de un empujón entre compañeros; de una discusión que haya subido de tono en el salón, o de comentarios que a alguna persona le hayan parecido ofensivos. Se trata de una respuesta temprana y ágil como las que se recomiendan para los SIRC, donde se busca promover una expresión afectiva y la comprensión mutua en relación directa con algún incidente o conducta puntal. Se utilizan preguntas como: ¿qué fue lo que pasó? ¿qué estabas pensando cuando sucedió todo? ¿cómo te sentiste con lo que pasó? Estas preguntas se le hacen a cada parte, de corrido. Si hay una más claramente afectada, es una buena idea escucharla primero. Ya que se han comprendido las vivencias e impactos para cada parte, la conversación se centra en las respuestas restaurativas que se pueden adoptar: ¿qué podemos hacer cada uno para evitar que se vuelva a repetir el incidente? ¿Qué les ayudaría a recuperar entre ustedes el compañerismo? ¿Qué hará cada uno de ustedes para que mejore la relación entre ustedes? La conferencia termina con algunos compromisos que asumen ambas partes, por lo general de manera verbal, aunque puede ponerse por escrito si se considera pertinente. Se trata de cultivar en el día a día formas de relacionamiento empáticas, respetuosas y responsables, y alentar que las personas puedan aprender de sus errores y conflictos.

Las **disculpas con enfoque restaurativo** son un poco más difíciles. Cuando alguien se siente obligado a ofrecer disculpas, quien las recibe las percibe como algo forzado o vacío, mientras que la persona que las profirió se queda resentida por haberla tenido que ofrecer. Del mismo modo, disculpas sin cambios de comportamiento también acaban siendo inefectivas, por más sinceras que parezcan. En palabras de Costello¹⁰⁷

¹⁰⁷ Costello, Bob, Wachtel, Ted y Wachtel, Joshua, *op. cit.*, p. 59.

Cuando tú como persona en posición de autoridad admites que te has equivocado, te disculpas por el error y cumples con tu compromiso de no cometer el mismo error, los estudiantes lo notarán y serán capaces de seguir tu ejemplo.

Como práctica cotidiana en la resolución de conflictos, además de ofrecer este tipo de disculpas, las personas en posiciones de autoridad deben tener cuidado de no alentar la mecánica expresión de frases como “lo siento” o “me disculpo”. Una buena práctica es que las personas en autoridad le pregunten a la persona responsable por la conducta que ha generado malestar: “¿qué podrías hacer para que Susana se sienta mejor?” “¿hay algo que te gustaría decirle?” “¿Qué crees que ayudaría a Juan en este momento?” “Si a ti te hubiera pasado algo similar, ¿qué te habría gustado que pasara?”. Estas preguntas pueden motivar una disculpa más sincera, junto con comportamientos que también comuniquen que se ha comprendido el daño y se está dispuesto a asumir responsabilidad. Lo cual sí puede resultar efectivo. De acuerdo con Karp¹⁰⁸ una disculpa con efecto restaurativo debería contener los siguientes elementos: una descripción de la conducta que han afectado y los impactos que ahora se comprenden; un reconocimiento de la responsabilidad individual por la ofensa o daño que no minimice o desplace la responsabilidad; una expresión de arrepentimiento donde se lamente el daño o impacto causado; compromisos explícitos sobre que no se hará para evitar causar daño o malestar nuevamente, y lo que sí se hará para reparar o atender los impactos. Las personas en posición de autoridad, incluyendo profesores o directores de plantel, pueden acompañar a sus estudiantes en la elaboración de cartas de disculpas de este tipo, sobre todo cuando se identifique que esto es algo que la persona afectada necesita.

Si bien se enfatiza la importancia de privilegiar las prácticas proactivas, Karp¹⁰⁹ y Costello¹¹⁰ recomiendan que la justicia restaurativa se vea reflejada también en la forma en la que las autoridades responden cuando se activan procesos disciplinarios formales. Son a estas respuestas a las que se llama **prácticas responsivas**. De entre las prácticas restaurativas responsivas, destacan las juntas restaurativas, mediaciones formales víctima-ofensor, las conferencias restaurativas, las audiencias restaurativas y los círculos de paz. Un elemento común de estas prácticas es que son respuestas a situaciones en las que el conflicto ha escalado y ya se han generado impactos negativos significativos en las personas. Estas prácticas pueden sugerirse como vía para la atención a quejas formales que se

¹⁰⁸ Karp, David R., *op. cit.*

¹⁰⁹ Karp, David R., *op. cit.*

¹¹⁰ Costello, Bob, Wachtel, Ted y Wachtel, Joshua, *op. cit.*

presentan antes autoridades competentes, si es que la persona afectada está interesada en sostener algún tipo de diálogo o intercambio con quien la ha afectado. En este caso, las PFs tendrán que explorar si la persona que ha ofendido está en disposición de participar y de conocer el impacto que sus conductas pudieron haber tenido en la otra persona.

La **reunión víctima-ofensor** retoma la mayoría de los principios y etapas de la mediación formal tradicional, sin embargo, da un tratamiento diferenciado a las partes para poder centrar la conversación en las conductas que han causado daño. Estas diferencias pueden diluirse de forma importante cuando el conflicto ha causado daños a ambas partes, pero sin perder el énfasis en las conductas y la toma de consciencia o responsabilidad sobre los impactos de éstas. Además, dado que los daños e impactos negativos más significativos suelen generarse en relaciones de poder asimétricas, las PF deben trabajar proactivamente para buscar equilibrar el terreno de diálogo. El principio que mejor describe este rol de la PF como equilibradora del terreno es el principio de **multiparcialidad**.¹¹¹ La gran mayoría de los programas de justicia restaurativa hoy día recogen este principio y lo suman a los principios de voluntariedad, confidencialidad, buena fe, flexibilidad e igualdad, generalmente dejando de lado la tradicional “imparcialidad” o “neutralidad” de la mediación, que puede constreñir a quien facilita en la tarea de buscar un diálogo equitativo, donde la responsabilidad individual pueda recaer en quien ha causado daño. Las preguntas que se utilizan para guiar la preparación y los encuentros son similares a las enlistadas para la conferencia impromptu. Tanto la conferencia impromptu como las reuniones víctima-ofensor dejan fuera a la comunidad. Esto tiene limitaciones desde el punto de vista restaurativo, pues no favorece que se atiendan los impactos causados a la comunidad. Sin embargo, puede resultar un método adecuado si alguna de las partes no se siente cómoda incluyendo a más personas por el contenido íntimo de lo que podría compartirse en el espacio, o si no es claro quién podría representar a la comunidad. También es un método más abreviado que aquellos que sí incluyen a la comunidad, por lo que puede permitir un desahogo más ágil de los casos.

La **conferencia restaurativa**¹¹² o las llamadas **juntas restaurativas**¹¹³ –que son una adaptación a México basada en la conferencia– es una buena alternativa en situaciones en las que es claro que existe una persona que ha sido afectada y una persona que ha ofendido o causado

¹¹¹ Karp, David R., *op. cit.*

¹¹² Costello, Bob, Wachtel, Ted y Wachtel, Joshua, *op. cit.*

¹¹³ Maltos Rodríguez, María, “Justicia Restaurativa en las Leyes Nacionales Mexicanas”, *Revista Sistemas Judiciales*, México, Centro de Estudios de Justicia de las Américas e Inecip, núm. 20.

daño, y donde la participación de personas de la comunidad puede ser importante para lograr los efectos restaurativos deseados. En estos casos, la conferencia o junta se convierte en una vía para que la persona que ofendió pueda expresar su arrepentimiento y asumir compromisos tendientes a reparar el daño, con la participación de personas de apoyo cuya presencia genera un grado más alto de rendición de cuentas y a la vez proporciona apoyo emocional. En las conferencias o juntas, cada una de las partes invita a personas de apoyo que forma parte de todas las etapas, incluida la preparación. Además, en las juntas restaurativas, se recomienda incluir a representantes de la comunidad que hayan sido indirectamente afectadas. Las partes sólo se reúnen si la preparación ha mostrado que la persona responsable está lista para asumir plenamente esta responsabilidad. Es por ello que el encuentro cara a cara comienza con la persona que ha ofendido, para que la conversación parta de esa responsabilidad asumida, que no minimiza ni niega los hechos, y donde los compromisos deben ir orientados a reparar. Esto ayuda a prevenir la revictimización y también genera un ambiente en el cual la persona que ofendió puede ser mirada con mayor empatía una vez que ha expresado su arrepentimiento, con lo cual se favorece su reintegración a la comunidad. Este modelo también propicia que la persona ofensora escuche directamente sobre el impacto de sus conductas, frente a sus personas de apoyo, para propiciar lo que se conoce como “vergüenza reintegrativa”.¹¹⁴ La vergüenza reintegrativa es aquella que conduce a la responsabilidad activa, donde quien ha ofendido está genuinamente motivado a tomar acciones tendientes a reparar el daño de manera voluntaria. Es a esta vergüenza reintegrativa que se atribuye el efecto positivo de las conferencias restaurativas sobre la reincidencia delictiva y la satisfacción de las víctimas con el proceso, el cual ha sido documentado empíricamente en países como Inglaterra.¹¹⁵

La **audiencia (o panel) restaurativa o círculo de sanción**¹¹⁶ puede tener un formato similar a la junta restaurativa, pero no requiere que las partes se pongan de acuerdo, pues las convoca alguien con la autoridad para tomar medidas disciplinarias. En una **audiencia restaurativa**, una vez que ha escuchado a las partes, la persona en autoridad puede imponer la sanción que considere pertinente o “co-construirla” con las partes, como se hace en una conciliación, pero con un enfoque restaurativo. Los **círculos de sanción** se convocan una vez que la autoridad

¹¹⁴ Wachtel, Ted, “Restorative justice in everyday life: Beyond the formal ritual”, *Reclaiming children and youth*, núm. 12, vol. 2, 2003.

¹¹⁵ Strang, H., et al., “Restorative justice conferencing (RJC) using face-to-face meetings of offenders and victims: Effects on offender recidivism and victim satisfaction. A systematic review” *Campbell Systematic Reviews*, Reino Unido, vol. 9, núm. 1, pp. 1-59.

¹¹⁶ Karp, David R., *op. cit.*

ya determinó que las conductas merecen sanción, con la intención de que la sanción tenga este carácter restaurativo. Estas prácticas favorecen la expresión afectiva, la identificación de conductas que han causado daño, y que haya una toma de consciencia de los impactos de las conductas, así como que los acuerdos o la decisión de la autoridad estén orientados a reparar los impactos en modo tal que se propicie la reintegración de la persona a la comunidad.

Los **círculos de paz**¹¹⁷ tienen la misma estructura y dinámica que los círculos proactivos mencionados anteriormente. La diferencia está también en la preparación previa que se hace con cada integrante en los círculos de paz; en la mayor profundidad con la que se abordan las problemáticas; en la selección cuidadosa de los participantes para integrar a las personas más afectadas, a las principales responsables, a personas de apoyo de ambas partes, a integrantes de la comunidad que puedan hablar por las afectaciones que ésta haya sufrido e incluso a personas en posición de autoridad que puedan ayudar en la construcción de acuerdos orientados a la no repetición de los hechos; así como en la importancia que se da a las rondas iniciales para generar lineamientos compartidos y confianza en el espacio del círculo. Los círculos de paz retoman usos y costumbres de pueblos originarios de Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos y México, donde se trabaja en formato de círculo para conversar sobre algo que ha dañado a la comunidad, para luego decidir qué hacer con la participación de todas las personas. En el ámbito universitario, Karp¹¹⁸ (2019) recomienda que los círculos tengan las siguientes cuatro etapas o rondas: (i) construcción de confianza, (ii) exploración de la situación, conductas que dañaron y sus impactos, (iii) colaboración en la generación de ideas sobre cómo atender los impactos y/o reparar el daño, (iv) cierre y reflexión final sobre el proceso. De las personas entrevistadas para este estudio, las facilitadoras de ámbitos universitarios se mostraron particularmente entusiastas con este enfoque, por sus experiencias utilizándolos en casos complejos que ha afectado de forma importante a una comunidad, por el efecto sanador en los participantes y sus vínculos, así como por la posibilidad que ofrece de generar un plano de igualdad y de incluir a una gama más amplia de personas afectadas. Sin embargo, no se encontraron estudios enfocados en específico a esta práctica en las universidades, por lo que podría ser una línea de investigación a futuro.

¹¹⁷ Pranis, K., *Little book of circle processes: A new/old approach to peacemaking*, Simon and Schuster, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2015.

¹¹⁸ Karp, David R., *op. cit.*

Los **círculos para reincorporación de ofensores** fueron mencionados por Karp¹¹⁹ y Clark¹²⁰ como una práctica que puede usarse en una etapa posterior al proceso disciplinario y que se ha estado utilizando exitosamente en ámbitos universitarios para ayudar a personas sancionadas por conductas que han dañado a la comunidad a reintegrarse de forma digna a la comunidad. Una ventaja de esta práctica es que no requiere de la participación de víctimas o personas afectadas que pueden no tener interés de dialogar con quien las ha dañado. En esta medida, se trata de una práctica *parcialmente restaurativa*, pues no están contempladas todas las partes. Estos círculos generan un espacio para la reflexión personal y grupal sobre qué conductas se deben modificar, ayudan a las personas a identificar acciones positivas a tomar para atender los posibles impactos generados por las conductas en la comunidad; son espacios de seguimiento a los cambios de conducta a los que las personas se han comprometido, y pueden servir para la formulación de disculpas con efectos restaurativos. La UNAM ha colaborado en los últimos años con GENDES, una organización de la sociedad civil especializada en el trabajo con hombres que ejercen violencia, y los resultados también muestran cómo los espacios de apoyo entre pares, con el apoyo de facilitadores especializados —para quienes han ofendido o causado daño y están dispuestos a asumir responsabilidad— pueden tener impactos positivos en términos de reducir la reincidencia y en favorecer la reintegración de las personas a sus comunidades.

Existe un menú amplio de otras **prácticas parcialmente restaurativas** con las que se puede trabajar, una vez que se ha agotado el proceso disciplinario, para los fines que busca la justicia restaurativa y con las herramientas aquí descritas, pero para atender sólo a la víctima, a la comunidad o a víctimas y comunidad. Estas prácticas pueden empoderar a las partes afectadas al visibilizar colectivamente los impactos y necesidades generadas por la vivencia, y al favorecer que construyan un plan para atender las necesidades, garantizar la no repetición y resignificar su vivencia.

Atención a riesgos en casos de discriminación y violencia

En casos de discriminación o violencia, diversos estudios¹²¹ y la opinión de varias personas entrevistadas coinciden en que el éxito de los programa

¹¹⁹ Karp, David R., *op. cit.*

¹²⁰ Clark, Karen L., *op. cit.*

¹²¹ Mercer, Vince y Sten Madsen, Karin, *Doing restorative justice in cases of sexual violence: A practice guide*, Bélgica, Instituto Lovaina de Criminología, 2015.

de justicia restaurativa está directamente relacionado con la atención a tres tipos de riesgo:

- **Revictimización** durante el procedimiento como resultado de la negación o minimización de las conductas, lo cual obliga a incorporar el principio de acción sin daño, así como el requisito de que la persona señalada reconozca las conductas. Lo anterior debe explorarse en la etapa de valoración y preparación de cualquier proceso restaurativo, de tal modo que se garantice la disposición de la persona señalada por conocer los impactos de sus conductas y de participar en un espacio de escucha empática cuyo fin será buscar formas de atender estos impactos. En ocasiones esta voluntad y disposición es inmediata, pero también hay casos donde se va construyendo a través del propio proceso de escucha empática y de educar a las partes en los principios y valores de la justicia restaurativa. En cualquier caso, en casos de violencia de género y discriminación es importante que esto suceda en las etapas de orientación/valoración y preparación, previo al encuentro entre las partes, para evitar el riesgo de que el espacio sirva como área para desestimar la vivencia de quien ha sido afectado;
- **Retraumatización** como resultado de recordar vivencias que han causado daño, frente a lo cual se requiere de la opinión y comunicación estrecha con las personas que estén dando acompañamiento psicológico a la persona que ha sufrido daños, siempre que haya signos de que ésta ha sufrido un trauma que no ha procesado. En casos de violencia, una buena práctica que se ha seguido en la Defensoría de la UNAM es ofrecer acompañamiento psicológico y pedir la opinión de la persona que dé este acompañamiento, antes de iniciar el PA;
- **Riesgo inminente de daño o de reactivación del ciclo de violencia.** En casos de violencia de género, también existe el riesgo de que la violencia vaya en escalada y el proceso de JR retrase la activación de medidas cautelares o incapacitantes que impidan que se comenten más actos de violencia; o de que la interacción entre las partes, dentro del proceso, derive en la reactivación del ciclo de violencia al reanudarse un vínculo que tiene riesgos de seguir siendo violento. Para atender estos riesgos, es recomendable poder contar con un equipo multidisciplinario especializado en violencia de género, que tenga un conocimiento

detallado del caso en cuestión y pueda ser parte de proceso de valoración de viabilidad del caso, como se hace actualmente en la Defensoría de la UNAM. También es importante que el equipo pueda reaccionar de forma inmediata ante el riesgo inminente de daño o cuando la víctima exprese temor por su integridad, derivando el caso a las autoridades competentes en materia penal o activando medidas precautorias como las que se prevén en el estatuto de la Defensoría Universitaria de la UNAM.

Estrategias de multi-parcialidad para equilibrar el poder

Como se ha mencionado en diversos apartados, el ámbito universitario genera múltiples formas de relacionamiento caracterizadas por profundas asimetrías de poder. Esto constituye una barrera importante para la aplicación de MASCs en sus formas más ampliamente adoptadas, donde se presupone que existe un cierto equilibrio de poder que hace atractiva para ambas partes la vía del diálogo. En contraste con la mediación formal tradicional, la justicia restaurativa parte de reconocer que las personas que causan daño a otras con sus conductas, lo hacen frecuentemente porque están en una posición de poder ventajosa, la cual puede derivar de mayor fuerza física, estatus social, jerarquía o nivel socioeconómico, entre otras. Es por ello que los expertos en este campo suelen introducir el principio de multiparcialidad¹²² en su trabajo.

A diferencia de la *imparcialidad* que obliga a dar el mismo trato a todas las partes, la multiparcialidad responsabiliza a la PF de buscar proactivamente condiciones para un diálogo equitativo. Esto implica un reto mayúsculo para los procedimientos alternativos, porque puede generar en alguna de las partes la percepción de que existe algún favoritismo, y con ello minorizar la confianza en el proceso. En la literatura sobre justicia restaurativa¹²³ y de las entrevistas con PF de distintos ámbitos, se identifican las siguientes estrategias para equilibrar el poder, que pueden utilizarse sin poner en riesgo la confianza de las partes en el proceso:

- Poner atención en todos los casos a posibles disparidades de poder y alertar a las partes desde las sesiones informativas sobre la responsabilidad que tiene la PF de velar por un diálogo constructivo, respetuoso y *equitativo*.
- Co-facilitar con colegas cuya identidad social sea distinta: mujer y hombre; joven y adulto mayor; heterosexual y de las diversi-

¹²² Karp, David R., *op. cit.*

¹²³ *Idem.*

dades sexo genéricas; de rasgos étnicos distintos; entre otros. Esto en función de los grupos identitarios presentes en el proceso restaurativo, particularmente aquellos cuya diferencia pueda estar en la raíz del caso.

- Ofrecer a ambas partes información y materiales de sensibilización sobre los derechos que pudieran haberse vulnerado, así como sobre criterios relevantes que podrían orientar la construcción de acuerdos.
- Explicitar las dinámicas de poder que la PF observe que puedan estar afectando el proceso y poner esas observaciones a consideración del grupo, sin esperar a que las personas en posición de desventaja lo hagan, evitando cualquier juicio o descalificación hacia los participantes. Este tipo de conversaciones pueden ayudar a que la parte con más poder acepte cualquier tratamiento diferenciado como algo razonable y acorde a los principios del proceso.
- Animar a las personas que están en alguna situación de desventaja a invitar a personas de apoyo que las acompañen durante el proceso. Esto se puede *ofrecer* a ambas partes, aunque se *recomiende* sólo a quien más lo necesite. Modelos como las juntas y las conferencias incluyen este tipo de apoyo para ambas partes.
- Ofrecer o recomendar el acompañamiento de profesionales, como son psicólogos, psiquiatras o trabajadoras sociales, que contribuyan a empoderar a personas que exhiban dificultades en el plano socioemocional que puedan limitar su capacidad de participar en un plano de igualdad.
- Equilibrar el uso de la palabra invitando a personas más silenciosas a que participen o usando la modalidad del círculo que ofrece un turno a cada participante en cada ronda.
- Generar espacios de reflexión que permitan que los participantes expresen sus ideas y tomen notas para que puedan participar con igual soltura.
- Extender la etapa de preparación con el fin de sensibilizar a la persona en posición de poder respecto de condiciones de vulnerabilidad o debilidad que pueda estar enfrentando la persona con menos poder, siempre con la anuencia de ésta última.
- Animar a participantes que den muestras de estar experimentando sentimientos difíciles para que puedan expresar sus necesidades y ver el proceso como una oportunidad para empoderarse.
- Modelar autenticidad y vulnerabilidad mostrando disposición a compartir errores o debilidades que humanicen a la persona facilitadora, sin perder el foco en las necesidades de las partes.

- Reconocer que el principio de imparcialidad no elimina los desequilibrios de poder que existen dentro y fuera del proceso restaurativo, y evitar generar falsas expectativas sobre lo que el proceso puede lograr.

Buenas prácticas para atender impactos o reparar daños

El primer reto para generar acuerdos genuinamente restaurativos, que atiendan los impactos de las personas afectadas, es identificar y hacer explícitas las necesidades de quienes han sido dañados u ofendidos. Para ello es útil tener en mente que los impactos y las necesidades que se derivan de dichos impactos pueden ser de muy distinta índole, incluyendo emocional, espiritual, material, relacional o comunitaria. Diferenciar estos tipos de impactos y el tipo de necesidades que generan, es útil para orientar a las partes hacia acuerdos genuinamente reparatorios, porque atienden de forma integral las necesidades específicas del caso. El siguiente gráfico ilustra el tipo de acciones o compromisos que puede asumir la persona que ha ofendido o causado daño, en función del tipo de impacto:

Figura 3: Tipos de impactos y acciones reparatorias



Fuente: Traducido de Karp (2019) por la autora.¹²⁴

Las acciones enlistadas son en realidad categorías o prototipos de acción que incluyen desde el reconocimiento de las conductas, impactos y

¹²⁴ Karp, David R., *op. cit.*

necesidades generadas, hasta las acciones tendientes al logro de cambios estructurales o sistémicos que favorezcan la no repetición de los hechos que han causado daño, cuando estos se enmarquen en situaciones de violencia cultural o estructural y no sean casos aislados. Las acciones incluidas en la lista deben considerarse ejemplificativas y no limitativas. Lo importante en cada caso es que la PF conduzca el proceso para identificar con claridad las necesidades y que las personas afectadas tengan prioridad en la identificación de acciones que podrían atenderlas. En los entornos universitarios, también es importante que la PF ayude a la persona que ha ofendido a identificar qué acciones podrían tener el efecto de reconstruir la confianza de la comunidad en su capacidad de reintegrarse responsablemente. Si las partes no logran identificar acciones que logren estos objetivos, la PF puede hacer sugerencias o dar ejemplos de acciones que se han tomado en situaciones similares, siempre respetando la voluntad de las partes y propiciando su empoderamiento en la construcción del acuerdo.

Retos y limitaciones de la justicia restaurativa en ámbitos universitarios

Pese a las ventajas que tienen las prácticas restaurativas sobre la mediación formal tradicional, particularmente para casos de asimetría de poder, discriminación y violencia de género, prevalecen importantes retos que afrontar en los ámbitos universitarios. Las jerarquías y los desequilibrios de poder son quizá el principal de ellos. No siempre es suficiente que la parte señalada por conductas no deseadas asuma responsabilidad para equilibrar en terreno y lograr el objetivo que busca la justicia restaurativa. Algunas personas entrevistadas reconocieron que incluso poniendo en práctica el principio de imparcialidad, cuando las asimetrías de poder son muy fuertes existe un riesgo de que los acuerdos y el proceso de diálogo no sean suficientes para propiciar los cambios de comportamiento deseados y evitar la repetición de los hechos.

Otro obstáculo para el avance de estos programas de justicia restaurativa es ir a contracorriente de la cultura punitiva que predomina en los ámbitos universitarios, aunado a la poca difusión y promoción con la que suelen contar. En este contexto, en algunas entrevistadas queda “la sensación de que el esfuerzo es monumental y los resultados son muy modestos: atendimos 1000 casos de violencia de género, pero sólo 100 fueron candidatos a procedimiento alternativo y luego de esos los que llegan a acuerdos son menos.” Una persona entrevistada decía “hay un

reto de explicar en pocas palabras qué es... necesitamos un sistema de “referenciadores” (profesores, alumnos y administrativos), por medio del boca a boca, que pueda orientar hacia esta opción”. Como en el caso de los CIRS, el respaldo institucional es crítico para que la comunidad conozca los programas y se genere interés en ellos. Los programas más exitosos de justicia restaurativa incluyen esfuerzos importantes para capacitar a todas las autoridades en el uso de herramientas cotidianas para manejar conflictos o actos de indisciplina con enfoques restaurativos y para promover círculos proactivos de escucha empática entre alumnos.¹²⁵ Estos esfuerzos guardan semejanza con los sistemas de respuesta temprana que también enfatizan la prevención y el desarrollo de capacidades en las personas que cotidianamente interactúan con estudiantes y docentes.

Un reto adicional para impulsar la justicia restaurativa en ámbitos universitarios tiene que ver con el principio de voluntariedad. Esto implica que las personas señaladas de ejercer violencia, deben estar dispuestas a asumir voluntariamente su responsabilidad y optar por esta vía, aún y cuando la tendencia de los seres humanos es a evadir situaciones que puedan ser vergonzosas. Trabajar con la vergüenza de quienes han causado daño es uno de los aspectos más retadores de las prácticas restaurativas y a la vez lo que genera alguno de sus mayores impactos. No es fácil atraer a una mesa de diálogo a personas que han activado mecanismos de defensa para evitar el sentimiento de vergüenza y que por ende tendrán la tendencia a minimizar e incluso negar sus conductas,¹²⁶ sobre todo entre personas que ocupan posiciones de poder dentro de la institución o pueden escudarse en su autonomía para actuar de forma inapropiada. De ahí la importancia de que el enfoque restaurativo se plantee como complemento a los sistemas de tipo sancionatorio o punitivo y no como un sustituto, y que se haga desde una instancia que sea reconocida como autoridad en la defensa y promoción de derechos en la comunidad de referencia, como lo es la Defensoría de la UNAM.

La justicia restaurativa como respuesta a la violencia —a diferencia de la mediación y la conciliación— debe ser entendida como un acto de autoridad orientado a disciplinar bajo un enfoque “no-punitivo” a quienes han causado daño, y no como un proceso que relativiza la experiencia de las personas involucradas en un conflicto “co-construido”. Cuando la invitación a participar en un proceso restaurativo se hace en el contexto de una amenaza creíble de ser sometido a un proceso de corte sancionatorio

¹²⁵ Fronius, Trevor *et al.*, *op cit.*

¹²⁶ Oudshoorn, Juda, Stutzman, Lorraine y Jackett, Michelle, *The Little Book of Restorative Justice for Sexual Abuse: Hope through Trauma*, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2015.

en caso de no aceptar dicha invitación, las personas señaladas tienen una motivación tangible para participar voluntariamente en un proceso en el que estarán obligados a rendir cuentas por sus actos, pero que tendrá lugar en un espacio de diálogo seguro y respetuoso de la dignidad de todas las personas y no busca una sanción sino la reparación del daño causado. En las universidades mexicanas, los procedimientos disciplinarios punitivos están en proceso de cambio para que la comunidad construya confianza en ellos y sean percibidos como vías para enfrentar casos de violencia de género, discriminación o abuso de poder. Desafortunadamente, en la mayoría de las instituciones de educación en México y otros países de la región, aún predomina la percepción de impunidad, lo cual constituye un reto adicional para que la justicia restaurativa pueda avanzar y es un incentivo para evadir la ruta de la justicia restaurativa. Un antídoto para éste será ir documentando casos exitosos para darlos a conocer, cuidando por supuesto la confidencialidad de los mismos o con la anuencia de las partes.

En relación con la vía punitiva, los expertos en justicia restaurativa nos recuerdan que es fundamental recordar que no todos los casos tienen viabilidad para ser desahogados mediante procedimientos alternativos. Hay personas que no están interesadas en cambiar o no tienen las herramientas psicoemocionales para asumir responsabilidad por sus conductas o orientan su conducta bajo una lógica de premios y castigos. En todos estos casos, los procedimientos disciplinarios pueden ser una vía mucho más atinada para disuadir a las personas de incurrir en cierto tipo de conductas, o incluso de incapacitarlas para que no tengan posibilidades de hacerlo, como sucede con la expulsión o el encarcelamiento. Es en este sentido que Karp¹²⁷ (2019) insiste en que la justicia restaurativa no debería ser vista como una vía *alternativa*, sino *complementaria* a la vía punitiva. Si las prácticas proactivas deben ser 80% y las responsivas 20%, ¿qué porcentaje sería adecuado canalizar por vías punitivas? La respuesta de Karp¹²⁸ es: “muy pocos”.

VIII. Procedimientos alternativos con enfoque restaurativo: el caso de la Defensoría de la UNAM

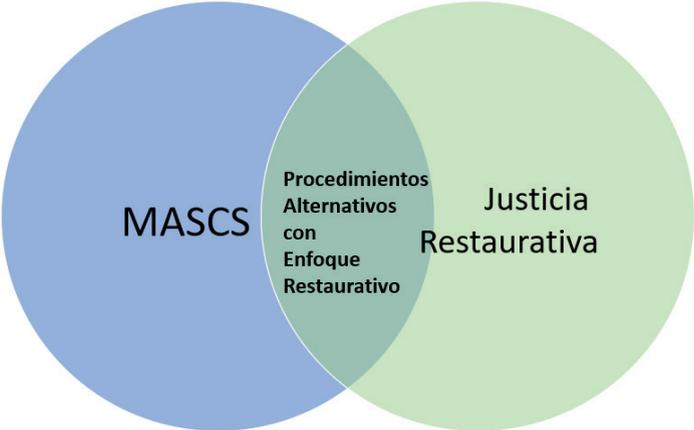
Como hemos visto hasta este punto, los MASCS incluyen una amplia gama de procesos y prácticas que no necesariamente tienen un enfoque restaurativo. Por su parte, la justicia restaurativa es un enfoque que incluye

¹²⁷ Karp, David R., *op. cit.*

¹²⁸ *Idem.*

prácticas proactivas, responsivas y reintegrativas cuya aplicación va más allá de los MASCs. La figura 4 ilustra estos dos conceptos y reconoce que existe entre ellos una intersección en la cual se ubican aquellas prácticas restaurativas responsivas que tienen las características de un MASC, en tanto retoman los principios de voluntariedad, confidencialidad, flexibilidad y orientación a la construcción de acuerdos basados en las necesidades de las partes, con la ayuda de un tercero que no tiene poder para imponer una solución determinada. Las juntas y conferencias restaurativas, los círculos de paz y la reunión víctima-ofensor, descritos en el apartado anterior, encajan dentro de esta intersección y son métodos que pueden usarse en los procedimientos alternativos.

Figura 4: La intersección entre MASCs y justicia restaurativa



Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta los múltiples retos y limitaciones que implican la introducción de MASCs en ámbitos universitarios, a partir de la reforma estatutaria de 2020, la Defensoría de la UNAM ha emprendido un conjunto de acciones para ofrecer procedimientos alternativos (PAS) a las personas que integran la comunidad universitaria. En este apartado se resumen estas acciones, así como las lecciones más destacadas que identifiqué como integrante del equipo de PA e investigadora de este campo.

Los PAS de la UNAM constituyen una vía de corte no-punitivo, flexible y confidencial, que retoma mejores prácticas de MASCs, para: (i) resolver conflictos entre integrantes de la comunidad; (ii) atender quejas sobre situaciones de vulneración a derechos universitarios, o (iii) canalizar casos

de violencia, que son susceptibles de resolverse o atenderse por la vía de un diálogo equitativo, constructivo y respetuoso, basado en prácticas y principios de justicia restaurativa, facilitado por personal especializado de la Defensoría. La principios y aspectos centrales del procedimiento alternativo están normados en el Reglamento de la Defensoría.¹²⁹

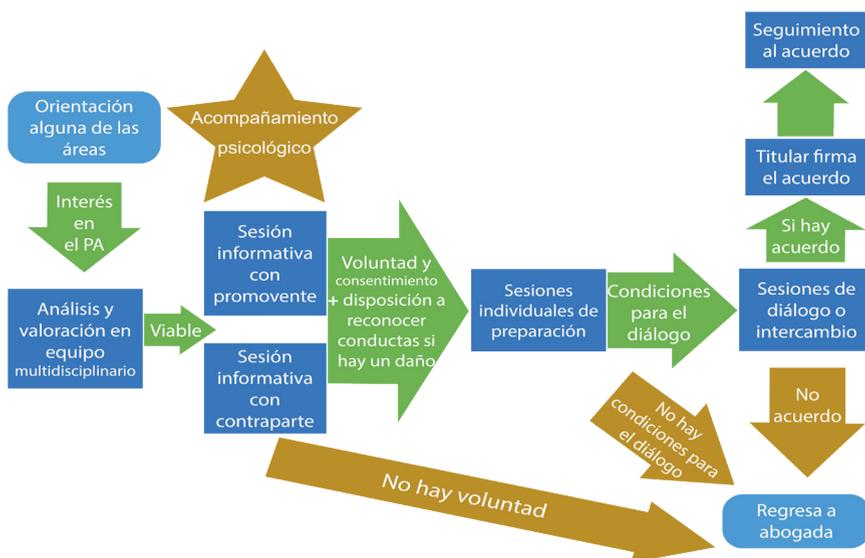
Las principales acciones que se han emprendido para habilitar estos procedimientos son:

- El desarrollo de **lineamientos** para la conducción de procedimientos alternativos (PAS) con base en los principios que marca el estatuto de voluntariedad, flexibilidad, confidencialidad, igualdad, buena fe y neutralidad; así como en **lecciones aprendidas y mejores prácticas internacionales** en resolución de conflictos y prácticas restaurativas en ámbitos universitarios, que se identificaron tras revisar la literatura y a través de múltiples entrevistas y conversaciones con personas expertas.
- La incorporación del **enfoque restaurativo**, el cual está establecido actualmente en el reglamento de la Defensoría y ha sido adoptado de modo transversal para todo tipo de casos vinculados con discriminación o alguna forma de violencia, tras el análisis de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Este enfoque garantiza que los procedimientos se centren en generar conciencia sobre los impactos negativos causados por determinadas conductas, y en la responsabilidad activa sobre dichos impactos.
- La incorporación del enfoque restaurativo también implica la introducción del **principio de multipartialidad**, que compromete al equipo de facilitación a tomar medidas para propiciar un piso parejo para el diálogo, en aras de hacer valer el principio de igualdad que marca el estatuto.
- La definición de etapas para el desahogo de proceso. En el siguiente gráfico se resumen las etapas que se han establecido para los PAS en la UNAM. En él se aprecia que los casos son turnados al equipo de PA por alguna de las dos áreas de atención de la defensoría: derechos universitarios y género. Una vez en el quipo, éste inicia la valoración del caso, invita a las partes a sesiones de orientación y avanza hacia la preparación, sólo si existe voluntad de ambas partes y disposición a reconocer

¹²⁹ Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, México, UNAM, 8 de septiembre de 2021, <https://www.defensoria.unam.mx/web/defensoria/marco-normativo/reglamento-2021>

conductas en casos de violencia. En la preparación se ofrece escucha activa a cada parte y se confirma que existan condiciones para un diálogo respetuoso, constructivo y equitativo. Si se determina que el proceso puede beneficiarse de personas de apoyo a una o ambas partes, se les invita y prepara de igual forma. Si las sesiones diálogo o el intercambio indirecto derivan en acuerdo, este es revisado por la titular de la defensoría y firmado por ella, por las partes y por las facilitadoras. Las PA son responsables de dar seguimiento al cumplimiento del acuerdo. Si en cualquier momento se declara inviable el proceso o si las partes no llegan a un acuerdo, los derechos de las partes quedan salvaguardados y quien presentó la queja es turnada a la atención de una persona abogada.

Figura 5: Proceso del procedimiento alternativo en la UNAM



- Para la conducción de los encuentros, la Defensoría utiliza herramientas metodológicas muy variadas, en función de las necesidades de las partes y las características del caso. Sin embargo, las prácticas más utilizadas son:
 - Mediación con enfoque restaurativo (no apto para casos de violencia o discriminación).

- Reunión víctima-ofensor.
- Junta restaurativa.
- Círculos de paz.
- Comunicación indirecta entre las partes, vía carta o alguna otra.
- Integración de un equipo multidisciplinario de personas facilitadoras de PAS cuya función es valorar la viabilidad de llevar casos por esta vía, facilitar los procesos de diálogo entre las partes y en su caso, dar seguimiento a los acuerdos. En este equipo hay personas especializadas y asesoras externas en resolución de conflictos y justicia restaurativa, así como abogadas especialistas en género y derechos universitarios. El aporte de las expertas en resolución de conflictos y justicia restaurativa es fundamental para la preparación, diseño y conducción de los encuentros, mientras que las abogadas aseguran que las partes tengan claras sus alternativas al diálogo, en vías distintas al PA; además de asegurar que los acuerdos estén en el marco de la legislación y afirmen los derechos que hubieran sido afectados. Además, el equipo de PA trabaja en colaboración estrecha con el equipo de psicología de la Defensoría cuando se trata de casos de algún tipo de violencia. Ello para valorar y en su caso atender cualquier situación de riesgo de revictimización, retraumatización o reapertura del ciclo de violencia que pudiera restar viabilidad al PA o requerir que se posponga su apertura hasta que la persona esté en condiciones óptimas para ello.
- Diseño e impartición de un curso de capacitación de 48hrs a todo el personal de Defensoría, con el objetivo de transversalizar el uso de herramientas como la escucha activa y la solución colaborativa de controversias, así como habilitar a todo el personal para poder informar sobre la vía que ofrecen los PAS. También se diseñó e impartió el Diplomado en Resolución de Conflictos y Prácticas Restaurativas en Ámbitos Universitarios, un programa de 120 hrs. para personal interesado en profesionalizarse, que en su siguiente edición estará abierto a personal administrativo y autoridades interesadas.

El equipo de PA empezó a funcionar a partir de abril de 2021 y ha asesorado a 106 personas sobre discriminación. Se han aperturado 13 casos de procedimiento alternativo, de los cuales se han logrado acuerdos en 11 casos; en 2 el caso se cerró sin acuerdo. Con base en esta experiencia inicial como integrante de este equipo de PA, así como entrevistas a colegas PF de ámbitos universitarios, destacan los siguientes aprendizajes preliminares:

- La capacitación de todo el personal que orienta a la comunidad y atiende quejas contribuye a mejorar la calidad de la atención. Además, contribuye a generar una comprensión común de los límites y alcances de los procedimientos alternativos, lo cual favorece que las personas que se acercan a pedir ayuda puedan recibir información sobre esta ruta desde los primeros contactos.
- El apoyo de personas expertas en justicia restaurativa, externas a la universidad, en combinación con el carácter multidisciplinario de los equipos internos, contribuye a introducir buenas prácticas y generar lineamientos que reflejan el estado del arte en este campo, pero que además son acordes a la cultura organización de la universidad en cuestión, e incorporan conocimientos desde las distintas áreas del derecho que convergen en los casos que se atienden.
- También es valioso recoger las buenas prácticas y aprendizajes que se desprendan de esfuerzos anteriores, en distintas áreas de la universidad que hayan introducido MASCs.
- La separación operativa de los equipos de PA de otras áreas funcionales de las defensorías universitarias —o la existencia de instancias independientes de mediación— es esencial para poder garantizar a las partes que la confidencialidad de los procedimientos implica que *nada de lo que digan podrá ser usado en su contra*. Uno de los lineamientos más importantes en la Defensoría de la UNAM es que nada de lo que sucede en el procedimiento puede ser compartido con ninguna persona ajena al equipo, incluida la titular de la Defensoría, salvo por el acuerdo final que debe tutelarse, como marca el estatuto.
- El carácter vinculante de los acuerdos es algo que ayuda a dar confianza a las partes en el procedimiento alternativo. En la Universidad de Guanajuato, la legislación estatal sobre MASCs cubre a los acuerdos producto de la mediación y les da ese carácter vinculante. En la Ciudad de México, donde está la UNAM, no tenemos un marco legal equivalente. No obstante, el requisito de que los acuerdos vayan firmados por la titular de la Defensoría da formalidad y certeza a las partes, además de que genera incentivos para el cumplimiento del acuerdo, sobre todo porque el estatuto de la Defensoría faculta a esta instancia para “turnar el acta” a la autoridad competente en caso de incumplimiento. Esta atribución no ha sido utilizada pero se les explica a las partes antes de iniciar el procedimiento.
- Del análisis de casos se desprenden rasgos en común entre aquellos que sí tienen viabilidad y los que no tienen viabilidad.

- En los casos que sí son viables a través del PA, la persona afectada u ofendida, por lo general:
 - No busca una sanción.
 - No quiere que escale el conflicto con la persona señalada.
 - Sí quiere: (i) concientizar a la persona que ejerció violencia o discriminación y/o a integrantes de la comunidad sobre el impacto que le ocasionaron las conductas; (ii) expresarse, ser escuchada por la persona que la impactó y obtener respuestas; (iii) participar activamente durante su procedimiento; y/o (iv) frenar una conducta que la está afectando negativamente, generar conciencia sobre el impacto negativo causado y evitar que otras personas sufran lo mismo, y/o (v) que se construyan acuerdos duraderos con la persona que ejerció la violencia o discriminación, donde ésta contribuya a reparar la afectación causada, atendiendo a las necesidades de la promovente.
 - Además, la persona señalada se muestra dispuesta a conocer qué conductas suyas generaron afectaciones y a conversar sobre cómo atender dichas afectaciones.
- Los casos que no son viables vía PA tienen las siguientes características:
 - La persona afectada u ofendida sí quiere que la persona señalada sea sancionada.
 - La persona afectada u ofendida no desea sostener ningún tipo de comunicación o intercambio indirecto con la persona señalada.
 - La persona señalada niega los hechos, desestima los impactos y/o no tiene interés en conocer qué conductas suyas pudieron generar malestar o daño.
 - Existe riesgo de que el procedimiento alternativo cause un impacto negativo adicional a la persona promovente.
 - Las asimetrías de poder podrían estar viciando la voluntad de diálogo.
 - Alguna de las partes no tiene la voluntad, las habilidades o herramientas emocionales para participar en un diálogo que sea equitativo, respetuoso y constructivo.
 - Existen alertas de un ciclo de violencia en escalada en donde las recomendaciones del equipo de psicología estén encaminadas a propiciar la mayor distancia posible entre la promovente y la persona señalada.

- Una práctica que ayuda a afianzar el compromiso de los participantes con el enfoque restaurativo es proponer un encuadre claro donde se defina el propósito del procedimiento en términos que refleje las necesidades prioritarias que el proceso busca atender. Esto debe plantearse en el marco de la preparación de los encuentros, tras escuchar a ambas partes, y debe consensuarse antes de reunir las partes, de tal modo que no sea objeto de discusión cuando se plantee al inicio del encuentro.
- Incluir a la comunidad en los procedimientos alternativos implica una mayor inversión de tiempo y puede ser algo que las partes objetan al sentir que pueda ir contrario al principio de confidencialidad. No obstante, nuestra experiencia y la de varios entrevistados es que dicha inclusión genera procesos mucho más restaurativos, que dejan a todas las partes más satisfechas y tienden a generar acuerdos más sólidos. Aunque la mayoría de nuestros procedimientos han seguido el formato de reunión víctima-ofensor o de círculos en los que incluimos a personas de apoyo, ajenas a la comunidad, actualmente estamos ensayando con formatos que trabajan más de cerca con la comunidad. Uno de los entrevistados insistió mucho en la importancia de lograr el respaldo de la comunidad, en sentido amplio, previo al inicio de procedimientos alternativos sobre asuntos que hayan alcanzado un alto grado de notoriedad pública y que hayan generado polarización. En un caso de violencia que sacudió a una universidad de Estados Unidos y que ha sido documentado en detalle,¹³⁰ las personas que habían ofendido, las víctimas y los facilitadores tuvieron que emitir comunicaciones públicas a la mitad del PA, debido a los severos cuestionamientos públicos que surgieron en torno al uso de esta vía.
- Aún queda mucho camino por recorrer en términos de difusión para que las comunidades universitarias conozcan estas vías y puedan acudir a estas instancias *antes* de que la violencia escale y las relaciones se deterioren al punto de que no exista interés en restaurar los vínculos.
- En la UNAM, la capacitación a las autoridades de todos los niveles es una asignatura pendiente para que desde las distintas comunidades se puedan ofrecer vías no punitivas para la atención a situaciones que afectan la convivencia. Las experiencias de la

¹³⁰ Llewellyn, Jennifer, Macisaac, Jacob y Mackay, Melissa, "Report from the Restorative Justice Process at the Dalhousie University Faculty of Dentistry" *Dalhousie University Schulich School of Law*, Canadá, 2015.

Universidad de Guanajuato, así como de diversas universidades en España, Estados Unidos y Canadá, apuntan hacia los beneficios de ofrecer programas de capacitación amplios y de dar a conocer las vías no punitivas de modo que todas las personas en posiciones de autoridad puedan dar información sobre ellas.

- Del mismo modo, las actividades de difusión y formación que desarrollen capacidades y actitudes para la resolución cotidiana de conflictos con base en el diálogo y la expresión afectiva, que sirvan para abatir el punitivismo que impera aún en nuestra comunidad, son una pieza clave para que los procedimientos alternativos sean considerados como una vía atractiva para los integrantes de la comunidad.
- Las asimetrías de poder y la poca disposición que tienen algunas personas —sobre todo quienes ocupan posiciones de poder— para explorar la forma en que sus conductas pudieron afectar a otras personas son algunos de los principales retos que hemos enfrentado para el avance de los casos. Estas asimetrías son caldo de cultivo para las violencias y la discriminación, por lo que son causa de raíz de muchos de los casos que atiende la Defensoría. Fortalecer procesos y mecanismos de rendición de cuentas de quienes ocupan posiciones de autoridad en las Universidades será siempre una vía para prevenir la violencia y la discriminación en este ámbito. En última instancia, acciones orientadas a este fin constituyen una ruta para dar a las víctimas garantías de no repetición. Como dijo una entrevistada respecto de las prácticas restaurativas en ámbitos universitarios: “Falta promover más conversaciones en espacios seguros, con metodologías de círculo de paz donde también acompañen autoridades para lograr cambios más estructurales”.

El equipo de procedimiento alternativo de la Defensoría está comprometido con el aprendizaje continuo y el intercambio de experiencias, por lo que esperamos que estos hallazgos se vayan robusteciendo y enriqueciendo con el paso de los años.

IX. Conclusiones y recomendaciones

Las universidades del mundo avanzan lento en la incorporación de los MASCS y han llegado tarde a la justicia restaurativa. No obstante, es creciente el número de instituciones de educación superior interesadas en fortalecer su capacidad de prevenir y resolver conflictos costosos y polari-

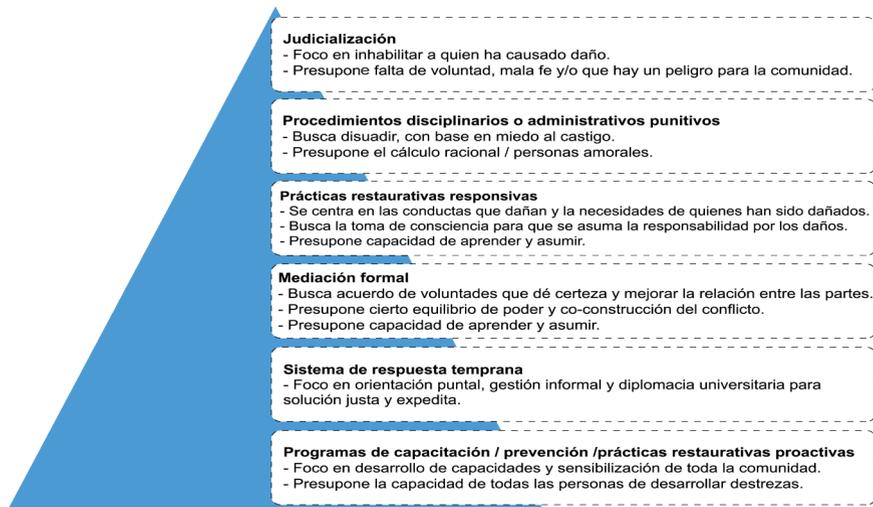
zantes con la incorporación de procesos no punitivos y basados en el diálogo. De la revisión de la literatura se identifican algunas tendencias que se exploraron en detalle a lo largo del texto. Estas tendencias incluyen:

- El enfoque en sistemas integrados de resolución de conflictos (SIRC), que plantea la necesidad de actuar a distintos niveles de autoridad y con distintos procesos interconectados, en lugar de programas o mecanismos aislados.
- Las Defensorías como instancias idóneas para liderar la articulación y fortalecimiento de dichos sistemas, en virtud de su independencia; de su responsabilidad en la atención de quejas, y de su compromiso con valores como la confidencialidad y la imparcialidad.
- La tendencia de las defensorías y otras instancias universitarias de incorporar o promover programas de MASCs profesionalizados que habiliten vías no punitivas y basadas en el diálogo para la atención a quejas y conflictos.
- La introducción de sistemas de respuesta temprana a los conflictos o inconformidades de los integrantes de la comunidad —antes de que se genere un daño significativo o escale el conflicto— que ofrezcan vías ágiles para atender inconformidades en el nivel más bajo de la jerarquía universitaria. Estos sistemas deben contar con personas conocedoras de la universidad y con habilidades de escucha activa que les permiten orientar a las personas para que sean éstas quienes resuelvan sus problemas directamente o con mínimo apoyo institucional.
- El creciente escepticismo respecto de la mediación formal tradicional como cura de todos los males. Si bien se reconoce sus alcances para resolver conflictos “co-creados”, entre pares con una expectativa de relación a largo plazo, también ha quedado claro que este enfoque enfrenta severas limitaciones cuando se ha generado un daño y cuando existen asimetrías de poder importantes.
- El llamado a la introducción de programas de justicia restaurativa de “campus-completo” en los ámbitos universitarios, por sus efectos pedagógicos en las personas que han ofendido y por los niveles de satisfacción que generan en las víctimas, en contraste con las vías disciplinarias y la mediación formal tradicional. El concepto de “campus-completo” es compatible con el enfoque sistémico pues reconoce la necesidad de educar e involucrar a las autoridades a todos los niveles de la institución.

- La necesidad de adecuar los sistemas y programas de MASCS a la cultura organizacional específica de cada universidad y de las subculturas de las distintas comunidades autónomas que la componen.

El siguiente gráfico integra los hallazgos sobre MACS, SIRC y justicia restaurativa en ámbitos universitarios, para esquematizar los elementos que debería contener un SIRC, con enfoque restaurativo, empezando por las prácticas proactivas cotidianas, los esfuerzos de capacitación amplios y los sistemas de respuesta temprana, en la base del sistema y con el involucramiento de toda la comunidad. En la punta de la pirámide se muestra la judicialización como recurso de última instancia, que también genera los incentivos necesarios para que funcionen las vías no punitivas en formas que propicien que quien ha causado daño o impactos negativos, asuma una responsabilidad activa en la atención de dichos impactos.

Figura 6: Hacia un sistema integrado de resolución de conflictos con enfoque restaurativo



Fuente: elaboración propia, con base en Braithwaite (2002)

El proceso de avanzar en la dirección de un SIRC con enfoque restaurativo no es una tarea sencilla, como lo reconocen varios autores citados a lo largo de este texto. En particular, conviene tomar en cuenta las siguientes consideraciones si se espera que los esfuerzos fructifiquen:

- El respaldo institucional, al más alto nivel y desde una estructura administrativa central, es un elemento fundamental para el diseño e implementación de un SIRC, o de un programa de justicia restaurativa de “campus completo”. Ello implica que el proceso de cambio sea una prioridad para las rectorías, juntas de gobierno de las universidades o instancias equivalentes, y que se destinen recursos institucionales.
- La articulación de una narrativa inspiradora para el cambio de paradigma, que sea congruente con los valores de la universidad.
- El entusiasmo excesivo en la mediación tradicional como eje central de los SIRC fue un sesgo común de los primeros esfuerzos por introducir MASCS en ámbitos universitarios, que no ha rendido los resultados esperados ni en términos de su aceptación ni del cambio cultural en la manera en la que se manejan los conflictos.
- Los esfuerzos por capacitar y empoderar a todas las personas de la organización con las destreza y conocimientos para resolver sus propias disputas constructivamente, con mínima intervención de terceros, suelen tener más aceptación e impacto que la mediación, ya que los estudiantes y académicos prefieren negociar o gestionar directamente la mayoría de los asuntos.
- Cuando se requiere la ayuda de un tercero, las personas parecen más abiertas a intervenciones que las orienten para que sean ellas quienes resuelvan directamente o donde esta tercera persona actúa de manera formal y ágil para ayudar a encontrar una solución justa y efectiva a su problema. Esto explica que opciones como el llamado “coaching” u “orientación” o “facilitación” o “diplomacia universitaria” estén teniendo mayor aceptación que la intervención formal de un tercero “mediador”.
- Para conflictos más complejos, donde se ha causado un daño a una persona o el conflicto ha escalado, pueden tener aceptación procesos más formales de intervención, guiados por una persona experta. Métodos basados en la justicia restaurativa —que se centran en el daño y en las relaciones—, están mejor equipados para este tipo de conflictos, pero es importante tener en mente que requieren de un conjunto más amplio de herramientas y destrezas por parte de los equipos de facilitadores.
- La existencia de oficinas formales tipo ombudsperson o defensorías universitarias que se adhieran a los estándares internacionales de la IOA, parece estar relacionada con mayor estabilidad y continuidad a los esfuerzos por consolidar SIRC.

- Las defensorías universitarias estén transitando más hacia liderar el fortalecimiento e integración de *sistemas* y están menos centradas en el impulso de programas o procesos implementados directamente por personal de las defensorías. Las defensorías universitarias ocupan una posición central en los sistemas universitarios y son percibidas como entes neutrales dentro de la política universitaria, por lo que son idóneas para el seguimiento y articulación de un SIRC, además de que su función está directamente vinculada a la resolución de controversias, por lo que están naturalmente más interesadas en priorizar la continuidad y el fortalecimiento de los SIRC. Su compromiso con la neutralidad e independencia también puede contribuir a generar confianza en su actuar.
- Es fundamental que los SIRC cuenten con mecanismos para recabar y contrastar información en torno al funcionamiento de los distintos mecanismos que lo integran, así como para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre pares que operan estos mecanismos. Lo anterior a todos los niveles, desde lo muy preventivo, en los niveles más bajos de la organización, hasta los programas de mediación y/o justicia restaurativa y los mecanismos disciplinarios o administrativos más formales.¹³¹

Finalmente, con respecto a los procedimientos alternativos en ámbitos universitarios, destacan los siguientes hallazgos basados en entrevistas, en la revisión de la literatura y en la experiencia de la autora:

- Expertos y entrevistados coinciden en recomendar la introducción del enfoque restaurativo en los procedimientos alternativos, sobre todo para casos de violencias o discriminación. La transversalización del enfoque restaurativo en los procedimientos alternativos implica que los procesos priorizan la atención a los impactos y a las necesidades de las personas que han sido ofendidas. También implica incorporar el principio de multipartialidad que posibilita un trato diferenciado a las partes en función de si ofendieron o fueron ofendidas, así como la adopción de distintas estrategias para nivelar la cancha entre las partes.
- La capacitación de todo el personal que orienta a la comunidad y atiende quejas contribuye a mejorar la calidad de la atención. Además, genera una comprensión común de los límites y alcances de los procedimientos alternativos, lo cual favorece que las

¹³¹ Watson, Susan *et al.*, *op. cit.*; Yarn, Doug, *op. cit.*; Behrens, Rob, *op. cit.*

personas que se acercan a pedir ayuda puedan recibir información sobre esta ruta desde los primeros contactos.

- El apoyo de personas expertas en justicia restaurativa, externas a la universidad, en combinación con el carácter multidisciplinario de los equipos internos, contribuye a introducir buenas prácticas y generar lineamientos que reflejan el estado del arte en este campo, pero que además son acordes a la cultura organizacional de la universidad en cuestión, e incorporan conocimientos desde las distintas áreas del derecho que convergen en los casos que se atienden.
- La separación operativa de los equipos de PA de otras áreas funcionales de las defensorías universitarias —o la existencia de instancias independientes de mediación— es esencial para poder garantizar a las partes que la confidencialidad de los procedimientos implica que *nada de lo que digan podrá ser usado en su contra*.
- El carácter vinculante de los acuerdos es algo que ayuda a dar confianza a las partes en el procedimiento alternativo. Hay distintas maneras de lograr esto.
- Incluir a la comunidad en los procedimientos alternativos implica una mayor inversión de tiempo y puede ser algo que las partes objeten al sentir que pueda ir contrario al principio de confidencialidad. No obstante, dicha inclusión genera procesos mucho más restaurativos que pueden contribuir a reducir la polarización de una comunidad; que dejan a todas las partes más satisfechas, y que tienden a generar acuerdos más sólidos.

Aún queda mucho camino por recorrer para que las comunidades universitarias avancen hacia SIRCS con enfoque restaurativo. Una de las tareas más importantes es lograr que todas las personas de la comunidad conozcan las vías no punitivas y puedan acudir a estas instancias *antes* de que la violencia escale y las relaciones se deterioren al punto de que no exista interés en restaurar los vínculos. En la UNAM, la capacitación a las autoridades de todos los niveles es una asignatura pendiente para habilitar vías no punitivas para la atención a situaciones que afectan la convivencia.

Asimismo, las actividades de difusión y formación que desarrollen capacidades y actitudes para la resolución cotidiana de conflictos son fundamentales para abatir el punitivismo que impera aún en nuestra comunidad, y para propiciar que las personas opten por los procedimientos alternativos.

Las asimetrías de poder y la poca disposición de personas que ocupan posiciones de poder para explorar la forma en que sus conductas pudieron afectar a otras personas, son algunos de los principales retos que impiden el avance del paradigma restaurativo. Las asimetrías también propician que haya personas que no tengan ningún incentivo para participar en un proceso restaurativo que implique rendir cuentas y asumir responsabilidad por conductas que puedan haber causado daño. Frente a este reto, fortalecer procesos y mecanismos de rendición de cuentas de quienes ocupan posiciones de autoridad en las universidades es una vía para prevenir la violencia y la discriminación en este ámbito, así como para dar a las víctimas garantías de no repetición. Las herramientas de justicia restaurativa y MASCS pueden ser de gran utilidad para habilitar espacios de diálogo horizontal e incluyentes donde se generen agendas compartidas para abatir las desigualdades estructurales y los desequilibrios de poder que favorecen el abuso.

Anexo 1: Guía de entrevistas

1. ¿Qué mecanismos existen para garantizar la confidencialidad de las partes?
2. ¿Qué estrategias existen para equilibrar el poder entre las partes sin violentar el principio de imparcialidad de la persona facilitadora?
3. ¿Qué buenas prácticas recomienda para llevar a cabo las reuniones iniciales con las partes? ¿Qué información se debería dar y obtener en estas?
4. ¿Qué características debe tener el acuerdo firmado por las partes? ¿Qué tan formal debe ser?
5. ¿Cómo se puede evitar la re-victimización durante el proceso?
6. ¿Cuándo se recomienda parar la audiencia y tener reuniones privadas con las partes?
7. ¿En que momento y por qué razones es conveniente dar por terminado el proceso alternativo y canalizar a otra vía?
8. ¿Qué tanto se debe involucrar a la persona facilitadora en proponer y/o evaluar posibles soluciones y acuerdos?
9. ¿Qué mecanismos de acompañamiento psicológico recomienda para la PF?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacer vinculantes los protocolos?
11. ¿Conoce algún protocolo modelo que nos pueda recomendar?
12. ¿Con quién más nos recomienda dialogar?

Anexo 2: Lista de entrevistados

- Brian Ganson, Coordinador del Centro Africano para la Resolución de Controversias, University of Stellenbosch Business School.
- Antonio Anguiano, mediador independiente. Trabajó como mediador en el Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de la Ciudad de México.
- Cecilia Azar, socia de arbitraje, Galicia y Abogados.
- Nuriney Mendoza, Directora de Quejas y Orientación, Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México.
- Rafael Lobo, mediador, socio fundador y director general, Alinea Centro de Mediación y Solución de Controversias.
- Alejandra Betanzo, consultora independiente en comunicación no-violenta y justicia restaurativa. Fue encargada de los procesos alternativos en casos de violencia de género en la Oficina de la Abogada General de la UNAM.
- Mercedes Albornoz, profesora, División de Estudios Jurídicos del CIDE.
- Jessica Ma. de los Ángeles Delgado Rayas, Titular de la Unidad de Mediación y Conciliación de la Universidad de Guanajuato.
- Juan Williams Kudin, ex Director de Asuntos Estudiantiles, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.
- Katia Ornelas, experta en justicia restaurativa con años de experiencia en ámbitos universitarios.

Bibliografía

- ADRIAN-TAYLOR, Shelley R., NOELS Kimberly A., TISCHLER, Kurt, "Conflict Between International Graduate Students and Faculty Supervisors: Toward Effective Conflict Prevention and Management Strategies", *Journal of Studies in International Education*, Canadá, vol. 11, núm. 1, marzo de 2007.
- ALCOVER, Carlos María, "Ombudsing in higher education: A contingent model for mediation in university dispute resolution processes", *The Spanish Journal of Psychology*, Reino Unido, Universidad de Cambridge, vol. 12, núm. 1, 2009.
- ANDERSON, Mary B. y OLSON, Lara, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Cambridge, The Collaborative for Development Action, 2003.
- BEHRENS, Rob, *Being an Ombudsman in higher education. A comparative study*, Austria, ENOHE European network of Ombudsmen in higher education, 2017.
- BETANZO, Alejandra y NAVA, Julián, "La justicia restaurativa para la atención de casos de violencia de Género", en *El protocolo para la atención de casos de violencia de género en la UNAM*, México, UNAM, 2019.
- BLAS PEDREAL, Marlenee L., "Restorative justice programs in higher education", *The Vermont Connection*, Estados Unidos de América, vol. 35, núm. 1, artículo 5, enero de 2014.
- BRAITHWAITE, John, *Restorative Justice and Responsive Regulation*. New York, Oxford University Press, 2002.
- BUSS, Helmut, "Controlling conflict costs: The business case of conflict management", *Journal of the International Ombudsman Association*, Estados Unidos de América, vol. 4, núm. 1, 2011.
- CLARK, Karen L., "A call for restorative justice in higher education judicial affairs", *College Student Journal*, Estados Unidos de América, vol. 48, núm. 4, 2014.
- COORDINACIÓN PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO UNAM, "Acuerdo por el que se crea la Coordinación para la Igualdad de Género de la UNAM", *Coordinación para la Igualdad de Género UNAM*, México, UNAM, 17 de marzo de 2020, <https://coordinaciongenero.unam.mx/2020/03/acuerdo-creacion-cig/>
- COSTELLO, Bob, WACHTEL, Ted y WACHTEL, Joshua, *The restorative practices handbook for teachers, disciplinarians and administrators*, Estados Unidos de América, International Institute for Restorative Practices, 2009.

- CREUTZFELDT, Naomi y BRADFORD, Ben, "Dispute resolution outside of courts: procedural justice and decision acceptance among users of Ombuds services in the UK", *Law & Society Review*, Estados Unidos de América, Wiley, vol. 50, núm. 4, diciembre de 2016.
- DEFENSORÍA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, México, UNAM, 8 de septiembre de 2021, <https://www.defensoria.unam.mx/web/defensoria/marco-normativo/reglamento-2021>
- FIERRO, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mediación*, México, Oxford University Press, 2010.
- FIERRO, Ana Elena, *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC)*, México, CIDE, 2018.
- FRONIUS, Trevor, PERSSON, Hannah, GUCKENBURG, Sarah, HURLEY, Nancy y PETROSINO, Anthony, *Restorative Justice in US Schools: A Research Review*, Estados Unidos de América, WestEd.
- GADLIN, Howard, "Bargaining in the Shadow of Management", en Moffitt, Michael J. y Bordone, Robert C. (edit.), *The Handbook of Dispute Resolution*, San Francisco, Estados Unidos de América, Josey-Bass A Wiley Imprint, 2005.
- GALEAS CARO, F. y HURTADO LOBOS, N., *Justicia Restaurativa en una Universidad Chilena: Sistematización de una experiencia de mediación y sus criterios técnicos*, Chile, Universidad de Chile, Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Sociales, 2018.
- GEHRING, Donald D., "The Objectives of Student Discipline and The Process That's Due: Are They Compatible?", *NASPA Journal*, vol. 8, núm. 4.
- HARRISON, Tyler R y MORRILL, Calvin, "Ombuds processes and disputant reconciliation", *Journal of Applied Communication Research*, Estados Unidos de América, vol. 32, núm. 4, 2004.
- HARRISON, Tyler R, "My professor is so unfair: Student attitudes and experiences of conflict with faculty", *Conflict Resolution Quarterly*, Estados Unidos de América, vol. 24, núm. 3, 2007.
- HERNÁNDEZ ESTRADA, Mara I., *Reflexiones sobre Feminismos y Prácticas de Paz en la atención a la Violencia de Género en ámbitos Universitarios*, México, UNAM, Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, 2022.
- KARP, David R., *The little book of restorative justice for colleges and universities: Repairing harm and rebuilding trust in response to student misconduct*, 2da. edición, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2019.

- KARP, David R. y FRANK, Olivia, "Restorative justice and student development in higher education: Expanding "offender" horizons beyond punishment and rehabilitation to community engagement and personal growth", *Offenders no more: An interdisciplinary restorative justice dialogue*, Nueva York, Nova Science Publishers, 2016.
- KARP, David R. y SACKS, Casey, "Student conduct, restorative justice, and student development: Findings from the STARR project: A student accountability and restorative research project", *Contemporary Justice Review*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 17, núm. 2, 2014.
- KLINGEL, Sally y MAFFIE, Michael, "Conflict Management Systems in Higher Education: A Look at Mediation in Public Universities", *Dispute Resolution Journal*, Estados Unidos de América, vol. 66, núm. 3, agosto–octubre 2011.
- LIPKA, Sara, "With Restorative justice, colleges strive to educate student offenders", *The Education Digest*, vol. 75, núm. 2, 2009.
- LLEWELLYN, Jennifer, MACISAAC, Jacob y MACKAY, Melissa, "Report from the Restorative Justice Process at the Dalhousie University Faculty of Dentistry" *Dalhousie University Schulich School of Law*, Canadá, 2015.
- MALTOS RODRÍGUEZ, María, "Justicia Restaurativa en las Leyes Nacionales Mexicanas", *Revista Sistemas Judiciales*, México, Centro de Estudios de Justicia de las Américas e Inecip, núm. 20.
- MÁRQUEZ CARDENA, Álvaro E., "La justicia restaurativa versus la justicia retributiva en el contexto del sistema procesal de tendencia acusatoria", *Prolegómenos. Derechos y Valores*, Colombia, Universidad Militar Nueva Granda, vol. 10, núm. 20, 2007.
- MERCER, Vince, STEN MADSEN, Karin, *Doing restorative justice in cases of sexual violence: A practice guide*, Bélgica, Instituto Lovaina de Criminología, 2015.
- MOORE, Christopher W., *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, 3a. ed., Estados Unidos de América, John Wiley & Sons, 2003.
- NACIONES UNIDAS, *Manual sobre programas de Justicia Restaurativa*, Nueva York, Estados Unidos de América, ONU, Oficina de las Naciones Unidas contra La Droga y el Delito (UNODC), 2006.
- NATHANSON, D. L., "Shame and pride: Affect, sex, and the birth of the self", *Canadian Journal of Counselling / Revue Canadienne de Counseling*, Nueva York, Norton, vol. 28, núm. 1, 1994.
- NEWHART, Mary J, *Ombudsmen in higher education: Similarities, divergences, and the rise of alternative dispute resolution*, Nueva York, Universidad Cornell, 2007.

- OUDSHOORN, Juda, STUTZMAN, Lorraine y JACKETT, Michelle, *The Little Book of Restorative Justice for Sexual Abuse: Hope through Trauma*, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2015.
- PRANIS, K., *Little book of circle processes: A new/old approach to peacemaking*, Simon and Schuster, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2015.
- RAMOS ZÁRATE, Lucia L., *Las ideas fundamentales de la justicia como equidad de John Rawls, la mediación y su relación con el ámbito penal: una aproximación teórica y metodológica*, México, Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, 2017.
- ROSALES, Manuel y GARCÍA, Leticia, “La mediación intrauniversitaria: reflexiones y propuestas”, en Luján Henríquez, Isabel (coord.), *Conflictos y mediación en contextos plurales de convivencia*, España, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Servicio de Publicaciones y Difusión Cinética, 2019.
- SEGATO, Rita Laura, *Las estructuras elementales de la violettencia: ensayos sobre género entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 2003.
- SILBEY, Susan S. “The Emperor’s New Clothes: Mediation Mythology and Markets”, *Journal of Dispute Resolution*, Estados Unidos de América, University of Missouri School of Law Scholarship Repository, vol. 2022, núm. 1, artículo 11, 2002.
- SILBEY, Susan S., “Mediation mythology”, *Negotiation Journal*, Estados Unidos de América, vol. 9, núm. 4, octubre de 1993.
- STRANG, H., SHERMAN, L. W., MAYO-WILSON, E., WOODS, D. y ARIEL, B., “Restorative justice conferencing (RJC) using face-to-face meetings of offenders and victims: Effects on offender recidivism and victim satisfaction. A systematic review” *Campbell Systematic Reviews*, Reino Unido, vol. 9, núm. 1.
- TEMPLE, Paul, “The Integrative University: Why University Management Is Different”, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 12, núm. 4, 2008.
- URY, William L., BRETT, Jeanne M. y GOLDBERG, Sthepehn B., *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Estados Unidos de América, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
- WATSON, Susan, LINDSAY, Jane, KALOGEROPOULOU, Konstantina, PROYER, Michelle y SCOTT-HUNT, Susan, *A study of the effectiveness of using early resolution methods to resolve student comp-*

- laints in Higher Education*, Reino Unido, St George's, Universidad de Londres, 2016.
- WACHTEL, Ted, "Restorative justice in everyday life: Beyond the formal ritual", *Reclaiming children and youth*, núm. 12, vol. 2, 2003.
- WILSON, Robin J., CORTONI, Franca y MCWHINNIE, Andrew J., "Circles of Support and Accountability: A Canadian national replication of outcome findings" *Sexual Abuse: A Journal of Research and Treatment*, Canadá, vol. 21, núm. 4, 2009.
- YARN, Doug, "Designing a conflict management system for higher education: A case study for design in integrative organizations", *Conflict Resolution Quarterly*, Estados Unidos de América, vol. 32, núm. 1, 2014.
- ZEHR, Howard, *The Little Book of Restorative Justice*, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2002.

FEMINISMO Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LA ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS¹

“Las primeras universidades eran clubes masculinos exclusivos, cuya vida era encerrada. Cuando las mujeres escalaron los muros de hiedra, no fueron saludadas con entusiasmo —como estudiantes o colegas— [...]; representaron [...] una seria amenaza para los hombres dedicados a una vida de reflexión”.

Wright y Weiner (1988)

“La persona y sus obras son dos cosas distintas. Mientras que [...] una acción mala tendría que provocar desaprobación, la persona que realiza la acción [...] siempre merece respeto o piedad. [...] [Este] precepto [...] fácil de entender, se practica pocas veces, y por esta razón el veneno del odio se extiende por el mundo”.

Mahatma Ghandi

I. Introducción

La irrupción de las mujeres en los ámbitos universitarios es relativamente nueva y continúa siendo una problemática su inclusión paritaria en los distintos espacios académicos.² La expresión más preocupante de esta desigualdad es la prevalencia de la violencia de género, aparejada de un avance lento en las respuestas institucionales para atender el fenómeno. Se estima que menos de la mitad del total de las universidades en el país cuentan con mecanismos especializados para atender la problemática, derivado en gran medida de la ausencia de información sobre el fenóme-

¹ Este ensayo retoma planteamientos y enfoques teóricos del texto “Reflexiones sobre Feminismos y Prácticas de Paz en la Atención de la Violencia de Género en Ámbitos Universitarios”, presentado en el marco del Encuentro Universitario Internacional “Hacia una Cultura de la Paz desde los Medios Alternos de Solución de Conflictos” organizado por la Universidad de Guanajuato en 2021. Agradezco y reconozco el valioso aporte de Andrea Valdivia, Alejandra Llamas y Sergio Huesca, para la revisión de la literatura existente, así como sus comentarios sobre el ensayo mencionado, así como las últimas versiones de esta obra.

² Buquet, Ana, et al., “Intrusas en la universidad”, *Perfiles Educativos*, México, UNAM-PUEG/ IISUE, vol. 35, núm. 141, 2013

no y su negación como un fenómeno generalizado.³ La inexistencia de protocolos y departamentos especializados en atender la violencia de género dentro de las instituciones universitarias —sensibles a los contextos de desigualdad y normalización en los que se dan este fenómeno— deja desprotegidas a las víctimas de violencia género y conduce a la revictimización, perpetúa la impunidad y explica la tendencia generalizada a no denunciar este tipo de conductas. Esto ha llevado a víctimas y colectivas solidarias a hacer uso de la protesta social y las denuncias públicas (como los llamados “tendederos”) para hacerse escuchar y para visibilizar tanto a los actos de violencia como a quienes los ejercen.⁴

La lucha por visibilizar la violencia de género ha ido en aumento en México y en el mundo. Los ámbitos universitarios han sido cuna de los movimientos feministas en muchos países del mundo. No obstante, si bien un número creciente de universidades han empezado a ensayar distintas rutas para atender la problemática, hasta la fecha no existe evidencia empírica concluyente sobre el camino para reducir en forma sostenida y significativa este tipo de violencia en los ámbitos universitarios,⁵ ni tampoco fuera de éstos. Por el contrario, indicadores duros —como lo es la tasa de feminicidios en México— apuntan hacia la agudización del fenómeno. Durante agosto del 2021 se registraron 107 feminicidios en México, una cifra máxima para un mes y el registro más alto desde que se tipificó este delito. Adicionalmente, otros delitos como las agresiones sexuales, la violación y los incidentes de violencia familiar, también van al alza en el país.

No existen estudios longitudinales en ámbitos universitarios que permitan analizar la evolución del fenómeno en el tiempo. Aún así, se sabe que el fenómeno es prevalente a nivel global. Un estudio de treinta países concluye que, en promedio, 29% de los estudiantes comete agresiones en sus relaciones de pareja durante sus estudios universitarios,⁶ lo cual refleja normas culturales que toleran la violencia en las relaciones de pareja

³ Varela Guinot, H., “Las universidades frente a la violencia de género. El alcance limitado de los mecanismos formales”, *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, vol. 65, núm. 238, 2020, pp. 49-80.

⁴ Barreto, Magali, “Violencia de género y denuncia pública en la universidad”, *Revista mexicana de sociología*, México, vol. 79, núm. 2, 2017.

⁵ Linder, Chris, Grimes, Niah., Williams, Brittany. M., Parker, Breanna y Lacy, Marvette C., “What do we know about campus sexual violence? A content analysis of 10 years of research”, *The Review of Higher Education*, Estados Unidos de América, Johns Hopkins University Press, vol. 43, núm. 4.

⁶ Straus, Murray A., “Prevalence of violence against dating partners by male and female university students worldwide”, *Violence against women*, s.l., vol. 10, núm. 7, 2004, pp. 790-811.

incluso entre este sector poblacional con mayor acceso a educación.⁷ El acoso y el hostigamiento también son comunes en los ámbitos universitarios. La UNAM no es la excepción.⁸

En el caso particular de la UNAM, en los últimos años se han logrado avances importantes tras distintos procesos de interlocución y mesas de diálogo, en el marco de una creciente exigencia por parte de las mujeres organizadas en contra de la violencia de género, como son: la creación en 2020 de la Coordinación para la Igualdad de Género UNAM (CIGU), sus Comisiones Internas para la Igualdad de Género (CINIGS) y el Programa Integral de Trabajo con Hombres (PROITH); la reciente publicación del Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM, y las reformas de 2020 al estatuto de la Defensoría –ahora Defensoría de Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género– que la facultan para atender casos de violencia de género con un equipo multidisciplinario y solicitar medidas cautelares cuando la gravedad de los casos lo amerite. No obstante, estos cambios son muy recientes y aún no existe información pública sobre la violencia de género que permita concluir que la situación ha mejorado. Entre las mujeres organizadas de la comunidad universitaria aún predomina el sentir de que éstos esfuerzos son insuficientes.

Los procesos de corte sancionatorio tienden a percibirse como largos, particularmente en medio de la pandemia, y es frecuente que los resultados conduzcan a sentimientos de frustración, ya sea porque no se logran reunir los elementos probatorios para sancionar o porque las sanciones más comunes, como una amonestación o suspensión provisional, implican que la persona señalada y la víctima de violencia deben seguir coexistiendo en la misma comunidad. Con frecuencia, esta convivencia continuada da pie a dinámicas donde se producen nuevas violencias, ya sea en contra de la víctima, en la forma de represalias por haber denunciado; o en contra de la persona sancionada, en la forma de ostracismo y estigmatización. También persiste la desconfianza hacia los canales institucionales para iniciar una queja por violencia de género, así como la mencionada práctica de la denuncia pública y anónima en redes sociales o los llamados “tendederos”, que sin duda ha contribuido de forma im-

⁷ Valls, Rosa, Oliver, Esther, Sánchez Aroca, Montse, Ruiz Eugenio, Laura R. y Melgar, Patricia, “¿Violencia de género también en las universidades?” *Investigaciones al respecto*, *Revista de investigación educativa*, España, núm. 25, vol. 1, 2007.

⁸ Buquet, Ana, Cooper, Jennifer A., Mingo, Araceli y Moreno, Hortencia, *op. cit.*; Ameglio, Pietro y Figueiredo, Myriam (coord.), *Aportes socio y psicopedagógicos para comprender y transformar las relaciones de violencia en co-operación y convivencialidad en diferentes espacios educativos*, México, UNAM, Cultura y herramientas de paces y Noviolencia, núm. 2, 2019.

portante a visibilizar la problemática y a generar redes de sororidad, pero que —cuando no se traducen en quejas formales— limita la capacidad de respuesta de las autoridades, así como la posibilidad de que las personas señaladas puedan ser llamadas a cuentas en el marco de un proceso que reconozca sus derechos.

La percibida lentitud en los resultados o resultados no satisfactorios tienden a exacerbar los ánimos punitivos y enrarece los espacios de convivencia en los ámbitos universitarios en los que se ha denunciado la violencia. Distintas comunidades universitarias se encuentran polarizadas y fragmentadas como resultado de la violencia de género y de las acciones tomadas (o no) para hacerle frente. Es común escuchar entre las personas que se acercan a la Defensoría de la UNAM afirmaciones como “no puedo ya participar en el seminario porque [X] estará presente, y sigue negando los hechos”; “tengo miedo de hablar y decir lo que realmente pienso”; “esta persona está señalada y no pasa nada; ahí está, como si nada”; “quiero saber de qué se me acusa”; “temo toparme con [Y] cuando regresemos a actividades presenciales, me da miedo la forma en la que me mira cuando nos hemos topado”; “tratan igual a una persona que hace un piropo que a un violador”; “la comunidad está dividida; nadie quiere hablar”.

Si bien los estudios sobre políticas de atención a la violencia de género en ámbitos universitarios no son concluyentes, los estudios de paz sí han identificado lecciones importantes sobre esfuerzos exitosos hacia la construcción de comunidades más pacíficas, justas e incluyentes⁹ que este ensayo propone revisar, en conjunto con los aportes de la teoría feminista y algunos estudios sobre programas exitosos de justicia restaurativa en ámbitos universitarios y de trabajo con hombres que ejercen violencia en ámbitos distintos a los universitarios.

Ahora bien, para poder integrar estos campos de conocimiento, es necesario adoptar un posicionamiento crítico. Desde sus orígenes a finales de siglo pasado, los estudios de paz y el campo de resolución alternativa de conflictos han enfatizado la importancia de la empatía, la “no-violencia” y la creatividad como requisitos esenciales en el camino a la construcción de relaciones más pacíficas y justas. Desde este enfoque, ha sido común resaltar las virtudes de la mujer y lo que tradicionalmente se considera “femenino” como atributos valiosos que en distintos contextos culturales han generado aportes importantes en los procesos de construcción de paz. Esto suele contrastarse en referencia lo que se describe como “la naturaleza”

⁹ Anderson, Mary B. y Olson, Lara, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Cambridge, The Collaborative for Development Action, 2003; Collaborative Learning Projects (CDA), *Reflecting on Peace Practice (RPP), Basics: A Resource Manual*, Estados Unidos de América, 2016.

masculina e incluso la biología de los hombres. La teoría social feminista ha hecho una dura crítica a estas categorías simplistas, en tanto que encasillan a las mujeres en comportamientos que en ciertos contextos pueden ser debilitantes frente a situaciones de injusticia y violencias que no deben permitirse. También se ha escrito mucho desde los estudios de género sobre cómo estas mismas categorías sirven para justificar o minimizar conductas masculinas abusivas y/o violentas en contra de las mujeres.¹⁰

Este ensayo parte de reconocer que estas categorías que se han usado en los estudios de paz reproducen estereotipos de la mujer como “dulce”, “empática” y “cuidadora” *versus* el hombre como “racional”, “competitivo” y “agresivo”.

Para avanzar en la construcción de paz en clave feminista, es indispensable tomar distancia de las categorías binarias de hombre/mujer para propiciar dos cosas. Por un lado, para favorecer que los hombres puedan asumir plena responsabilidad sobre conductas que perpetúan las desigualdades y son generadoras de violencia. Por otro lado, para valorizar socialmente la lucha que han dado las mujeres.

Este ensayo desarrolla estas ideas desde el punto de vista teórico y ofrece herramientas del campo de estudio de paz, la justicia restaurativa y el trabajo con hombres para fortalecer las respuestas institucionales frente a las violencias de género.

El ensayo parte de reconocer la crítica feminista a los estudios de paz para buscar respuestas, con una perspectiva de género, desde las cuales se ponga atención a las desigualdades estructurales y las necesidades diferenciadas de víctimas y ofensores, con énfasis en la atención a las víctimas y a quienes ejercen violencia, y que a la vez ofrezca puentes de diálogo orientados a una mayor comprensión de las causas de raíz y los impactos de la violencia de género en todas sus formas. Se parte de que estas respuestas deben ser respetuosas de la dignidad de todas las personas, al tiempo que abatan la impunidad y reincidencia de conductas dañinas, y que estén orientadas a integrar las necesidades legítimas y diferenciadas de todas las personas que forman parte de la comunidad. Es decir, se propone un enfoque dual de género, y construcción de paz.

Mi posición como autora de este ensayo es de feminista, constructora de paz y académica. El objetivo de ofrecer un marco conceptual útil para el análisis de las respuestas institucionales para prevenir, atender,

¹⁰ Elshtain, Jean B., “The Problem with Peace,” en Elshtain, Jean B. y Tobias, Sheila (edit.), *Women, Militarism and War: Essays in History, Politics, and Social Theory*, Estados Unidos de América, Rowman and Littlefield Publishers, 1990; Sylvester, Christine, “Some danger in Merging Feminist and Peace Projects”, *Alternatives*, vol. 12, 1987; Tickner, J. Ann, *Gender in International Relations: Feminist Perspectives on Achieving Global Security*, Nueva York, Columbia University Press, 1992.

sancionar y erradicar la violencia de género en los ámbitos universitarios. A manera de estudio de caso, el ensayo reflexiona sobre los esfuerzos de la UNAM para enfrentar esta problemática, con énfasis en las prácticas de justicia restaurativa que busca impulsar la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, en colaboración con distintas instancias de la universidad, así como el Programa Integral de Trabajo con Hombres de la CIGU.

El ensayo retoma elementos teóricos y hallazgos de la teoría social feminista y de los estudios de paz, así como reflexiones personales en torno a dos años de trabajo como profesora-investigadora adscrita al equipo de facilitación de procedimientos alternativos de la Defensoría de Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género. Las opiniones y análisis aquí vertidos se expresan a título personal. Como objetivos específicos se propone:

1. Ofrecer un marco teórico-práctico para analizar las distintas estrategias y enfoques para enfrentar la violencia de género, integrando aportes de la perspectiva feminista, la justicia restaurativa, el trabajo con hombres desde la crítica a la masculinidad hegemónica y los estudios de paz.
2. Generar hipótesis sobre factores determinantes del éxito de programas orientados a prevenir, sancionar y erradicar las violencias de género en ámbitos universitarios, que permitan orientar futuras investigaciones.
3. Ofrecer recomendaciones para instancias responsables de dar respuesta a la problemática de violencia de género en ámbitos universitarios.

II. ¿Qué es violencia de género?

La ONU Mujeres¹¹ define a “la violencia de género [como] actos dañinos dirigidos contra una persona o un grupo de personas en razón de su género”. De acuerdo con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)¹² y distintas Recomendaciones Generales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la

¹¹ ONU Mujeres, “Preguntas frecuentes: Tipos de violencia contra las mujeres y las niñas”, ONU Mujeres, s.l., s.f., <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>

¹² ONU, *Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)*, Nueva York, Estados Unidos de América, 18 de diciembre de 1979.

Mujer,¹³ este tipo de violencia es una forma de discriminación que inhibe gravemente la capacidad de las mujeres de gozar de derechos y libertades en igualdad de condiciones que los hombres, además de que perpetúa los estereotipos de género y niega la dignidad, la autodeterminación y el derecho al libre desarrollo de las personas.

Si bien cualquier persona puede sufrir o incurrir en actos que configuran violencia de género, sin importar su sexo, se reconoce que ésta afecta desproporcionadamente a niñas y mujeres, así como a personas de las diversidades sexogenéricas LGBTTTIQA+,¹⁴ y que se puede presentar en el marco de cualquier interacción, como puede ser una relación de pareja o expareja; en una relación alumna-profesor, entre pares; o entre personas que no mantienen relación alguna. La modalidad más prevalente en este tipo de violencia es la de las relaciones de pareja y la familia, a nivel global y en México. Sin embargo, también hay evidencia abundante sobre la presencia de este tipo de violencia en ámbitos laborales y escolares. En las instituciones académicas, la violencia de género toma múltiples formas, aunque también se presenta con mayor frecuencia entre personas de la comunidad académica que mantienen relaciones sexoafectivas.

III. La crítica feminista a los estudios de paz

Los puntos ciegos que han dejado los estudios de paz por no incorporar un enfoque de género de forma explícita, así como sobre los riesgos de asociar a “lo femenino” o a “la mujer” con “la paz”, implicando que hay sólo una forma correcta de ser mujer,¹⁵ han sido insistentemente señalados por la teoría feminista. En este mismo tenor, las mujeres organizadas y los discursos feministas contemporáneos han reivindicado distintas expresiones y formas de movilización disruptivas que buscan visibilizar la problemática, rechazando llamados a conciliar o a dialogar que puedan perpetuar la impunidad frente a actos de violencia de género o que los minimizan.

Intervenciones como la mediación, la conciliación, la terapia de pareja tradicional y otros enfoques que no hacen explícito el desequilibrio de poder entre las partes y la violencia estructural, han sido duramente criticados por organizaciones civiles que han alertado sobre los riesgos de revictimización, así como por diversos estudios empíricos in-

¹³ ONU, *Recomendación general No. 19 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer: la Violencia contra la Mujer*, Nueva York, Estados Unidos de América, 1992.

¹⁴ Oficina de la Abogacía General, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, 2da. ed., México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2019, <http://abogadogeneral.unam.mx/pdf/2019/2019-03-15-protocolo-violencia-genero.pdf>

¹⁵ Elshtain, Jean B., *op. cit.*; Sylvester, Christine, *op. cit.*; Tickner, J. Ann, *op. cit.*

dicativos de que estos mecanismos perpetúan las inequidades sociales existentes, en lugar de ser vías para acceder a la justicia.¹⁶ En respuesta a estas críticas, diversos instrumentos internacionales hoy reconocen los riesgos de mediar o conciliar frente a casos de violencia de género y recomiendan evitar este tipo de procedimientos.

Estas expresiones apuntan hacia lo que parece un desencuentro entre los feminismos y los estudios de paz. Lo cual resulta paradójico en doble sentido. Primero, porque el principal reclamo feminista de hoy, particularmente en los ámbitos universitarios, es hacer valer el derecho de toda mujer a una vida libre de violencia, siendo que los estudios de paz tienen como propósito indagar sobre el camino para construir sociedades libres de cualquier tipo de violencia. Y segundo, porque la razón de ser del feminismo es erradicar desigualdades estructurales entre géneros y desde la tradición de los estudios de paz se ha reconocido ampliamente que La Paz no lo será realmente mientras existan desigualdades estructurales de algún tipo.

Pese a las tensiones descritas, autoras como Northrup¹⁷ han identificado importantes coincidencias entre estudios de paz y feminismo. La primera y más importante es que ambas tradiciones ponen en el centro de su análisis una agenda de transformación social positiva —hacia la paz—, en el caso de los estudios de paz, y en favor de la igualdad de género, en el caso del feminismo. Además, ambas tradiciones reconocen la importancia de las identidades, las necesidades humanas, los factores culturales y las desigualdades estructurales en sus análisis de las violencias y la conflictividad social. Otra coincidencia entre estas dos tradiciones es el énfasis que se hace en las desigualdades estructurales como forma de violencia y/o causa raíz de ésta.¹⁸

Confortini¹⁹ ha subrayado la contribución feminista a los estudios sobre violencia y paz, y destaca la importancia de entender el género como una construcción social que organiza y divide al mundo en lo femenino y lo masculino, como dos categorías mutuamente excluyentes que se

¹⁶ Silbey, Susan S. "The Emperor's New Clothes: Mediation Mythology and Markets", *Journal of Dispute Resolution*, Estados Unidos de América, University of Missouri School of Law Scholarship Repository, vol. 2022, núm. 1, artículo 11, 2002.

¹⁷ Northrup, Terrell A., *The uneasy partnership between conflict theory and feminist theory*, Nueva York, Syracuse University, 1994.

¹⁸ Segato, Rita Laura, *Las estructuras elementales de la violettencia: ensayos sobre género entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 2003; Galtung, Johan, *Peace by peaceful means: peace and conflict, Development and civilization*, Estados Unidos de América, Thousand Oaks, SAGE Publications, 1996.

¹⁹ Confortini, Catia C., "Galtung, violence, and gender: The case for a peace studies/feminism alliance", *Peace & Change*, vol. 31, núm. 3 2006.

asumen como indelebles. De acuerdo con el pensamiento feminista, esta construcción naturaliza la violencia como algo intrínseco a lo masculino y la paz —asociada de distintas formas a la pasividad y sumisión— como un rasgo femenino. Estas nociones son reflejo de estereotipos fuertemente arraigados culturalmente, los cuales se han asumido como factores de índole biológica desde distintas miradas disciplinarias carentes de perspectiva de género.²⁰ La teoría feminista remite a diversos estudios que muestran que los factores de corte biológico no son determinantes de conductas violentas, aún y cuando existan diferencias de esta índole que puedan interactuar con los factores culturales mencionados.²¹

La reducción de los problemas de violencia de género a una cuestión predominantemente biológica contribuye a perpetuar un orden social jerárquico y desigual entre hombres y mujeres. Rita Segato²² describe ese orden como uno donde los hombres pertenecen a su círculo de pares, acceden a privilegios y ejercen poder en la medida en la que son capaces de subordinar a hombres de menor estatus (racial, de clase u otro) y a la mujer, y donde la homosexualidad y otras identidades no heterosexuales son invisibilizadas. Incluso Galtung,²³ uno de los fundadores del campo de los estudios de paz, habla de los hombres como biológicamente más proclives a la violencia y es común que las propias mujeres reivindiquen el rol de éstas en la construcción de paz asociando a lo femenino con una mayor proclividad a la paz.²⁴ Todo esto invisibiliza el rol que juegan las normas sociales de género como una causa raíz de las violencias, no sólo de la violencia hacia las mujeres, sino también de la violencia más frecuente: la que se infligen entre los hombres entre sí. Desde la crítica feminista a los estudios de paz, estos planteamientos teóricos son en sí mismos reproductores del orden social violento —entre hombre y de los hombres hacia las mujeres y otras identidades de género— que supuestamente buscan transformar. Género y violencia están entonces íntimamente conectados y “co-creados”: las categorías de género sirven para justificar distintas formas de violencia y es a través de la violencia que dichas categorías —en última instancia— se mantienen.

Adicionalmente, Esperanza Bosch-Fiol y Victoria Ferrer-Pérez, en su *Nuevo mapa de los mitos sobre la violencia de género en el siglo XXI*,²⁵

²⁰ Buquet, Ana, Cooper, Jennifer A., Mingo, Araceli y Moreno, Hortencia, *op. cit.*

²¹ Fleming, Paul J., *et al.*, “Men’s violence against women and men are inter-related: recommendations for simultaneous intervention”, *Social science & medicine*, s.l., vol. 146, 2015.

²² Segato, Rita Laura, *op. cit.*

²³ Galtung, Johan, *op. cit.*

²⁴ Confortini, Catia C., *op. cit.*

²⁵ Bosch-Fiol, Esperanza y A. Ferrer-Pérez, Victoria, “Nuevo mapa de los mitos sobre la violencia de género en el siglo XXI”, *Psicothema*, España, Universidad de Oviedo, vol. 24,

identifican una serie de mitos que pueden tender a reducir la importancia que culturalmente se le da a la violencia de género y que tiende a limitar la responsabilidad de los agresores.²⁶ En este estudio, las autoras afirman que “la consideración de que la violencia de género es puntual y causada por factores extraordinarios y localizados (mitos sobre la marginalidad), que aquellos hombres que maltratan lo hacen porque son enfermos (o alcohólicos o adictos) (mitos sobre los varones maltratadores), que las mujeres maltratadas “se lo han buscado” (mitos sobre las mujeres maltratadas) o que ellas son igual de violentas que ellos, aunque utilicen otras armas (mitos sobre la importancia del problema) son creencias que desnaturalizan, minimizan y, en definitiva, contribuyen de un modo u otro a negar la existencia misma del problema”.²⁷

La crítica feminista a los enfoques, actitudes y normas culturales que minimizan o naturalizan la violencia ha sido incorporada de forma creciente en el trabajo con hombres que ejercen violencia contra las mujeres en distintos países, desde la década de 1970, con miras a evitar la reincidencia sobre todo en el ámbito de la justicia penal. Si bien esta línea de trabajo ha ensayado con distintas metodologías y enfoques teóricos, los programas que se apegan a los estándares internacionales, parten de nombrar y reconocer los mandatos culturales de la masculinidad en un sistema patriarcal²⁸ como la causa raíz de la violencia de género y otras formas de violencia entre hombres, como estrategia para desnaturalizar la violencia que ejercen los hombres.

En los ámbitos académicos también se ha reconocido de forma creciente la existencia de distintas formas de violencia de género y su normalización. Si bien es cierto que las universidades presumen de su naturaleza meritocrática, la exclusión histórica que sufrieron las mujeres de las universidades, desde su fundación en el siglo XIII hasta bien entrado el siglo XX, se sigue reflejando en la ausencia de mujeres en los espacios de toma de decisiones y en distintas formas de marginación que perpetúan desigualdades y asimetrías de poder entre hombres y mujeres, la cuales generan una suerte de caldo de cultivo propicio para la violencia de género.²⁹ En los ámbitos universitarios y aquellos espacios dedicados a la cien-

núm. 4, 2012.

²⁶ *Ibidem*, p. 551.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Babcock, Julia C., Green Charles E. y Robie Chet, “Does batterers’ treatment work? A meta-analytic review of domestic violence treatment” *Clinical Psychology Review*, vol. 23, núm 8, enero 2004; Geldschlager, Heinrich, Beckmann, Stefan, Jungnitz, Ludger *et al.*, “Programas Europeos de Intervención para Hombres que Ejercen Violencia de Género: Panorámica y Criterios de Calidad”, *Intervención Psicosocial*, vol. 19, núm., 2, 2010, España.

²⁹ Linder, Chris *et al.*, *op cit.*; Buquet, Ana *et al.*, *op. cit.*

cia, la virilidad se asocia históricamente con el mundo profesional científico “la objetividad y la razón”, del ámbito público, mientras que la feminidad se relaciona con el ámbito privado de “lo subjetivo y las emociones”,³⁰ estas concepciones culturales fuertemente enraizadas naturalizan que las mujeres tengan mayor dificultad para avanzar en ese ámbito de lo profesional sin descuidar sus responsabilidades familiares y, por ende, la ausencia de mujeres en las posiciones de toma de decisión y mayor prestigio.

Esta organización social desigual que la teoría feminista ha llamado “orden de género” se presenta de múltiples formas en las Universidades —algunas de ellas extremadamente sutiles— y “es parte constitutiva de la cultura institucional universitaria”, como concluye el emblemático estudio *Intrusas en la Universidad*.³¹ En este marco, la incursión de las mujeres a los ámbitos académicos es en sí misma una amenaza a este orden establecido y la violencia de género una respuesta útil para mantener los privilegios de los hombres heterosexuales.

IV. Cómo entender *La Paz* en clave feminista y viceversa

Como referente principal del campo de estudios de paz, este ensayo retoma el enfoque de *transformación* de conflictos.³² Según este enfoque, una paz justa, firme y duradera sólo se construye cuando los esfuerzos se orientan a atender tanto las causas más visibles de tensión, como los factores de carácter estructural y cultural que subyacen la conflictividad y que regularmente tienen que ver con distintas formas de injusticia.

Esto en contraste con el enfoque tradicional de *resolución* de conflictos,³³ que está orientado al diálogo para construir acuerdos entre partes interdependientes que de alguna manera se están obstaculizando mutuamente, y donde la correlación de fuerzas es tal que ninguna de las partes puede imponerse sobre la otra. En el enfoque de resolución la mirada está en el futuro; no se requiere un análisis del contexto del conflicto, y los terceros que apoyan a las partes en la construcción de acuerdos deben hacerlo bajo principios de imparcialidad y respeto a la autodeterminación de las partes. Si bien es cierto que de este enfoque han emanado herramien-

³⁰ Palomar Vereá, Cristina, “Maternidad y mundo académico”, *Alteridades*, México, vol. 19, núm. 38, 2009.

³¹ Buquet, Ana *et al.*, *op. cit.*

³² Galtung, Johan, *op. cit.*; Lederach, Jean Paul, *Little book of conflict transformation: clear articulation of the guiding principles by a pioneer in the field*, Nueva York, Simon & Schuster, 2015.

³³ Ury, William, Bruce Patton y Fisher, Roger, *SÍ; DE ACUERDO!*, Colombia, Editorial Norma, 1989; Susskind, Lawrence y Cruikshank, Jeffrey, *Breaking the impasse*, Nueva York, The MIT – Harvard Public Disputes Program, 1987.

tas y metodologías de diálogo que son un aporte significativo al campo de estudios de paz, éstas han mostrado ser insuficientes o inadecuadas en contextos de profundas asimetrías de poder, como las que subyacen a la violencia de género.

Desde este enfoque de *transformación*, uno de los principales aportes de Galtung³⁴ ha sido alertar sobre la diferencia entre: (i) la violencia visible y directa que caracteriza a muchos de los conflictos al interior de un Estado o entre dos o más países, cuando éstos escalan o se tornan manifiestos; (ii) la violencia estructural, que resulta de relaciones de poder asimétricas y patrones de exclusión históricos que suelen estar normalizados o invisibilizados en beneficio de un orden que privilegia a unos en detrimento de otros y por último (iii) la violencia cultural, que son las narrativas, creencias y normas sociales que justifican la violencia directa y estructural. A su vez, la violencia directa y visible sirve como recurso de última instancia para mantener ese orden asimétrico y excluyente. En este sentido, las relaciones de género —entendidas en clave feminista como construcción social generadora de un orden social desigual entre hombres heterosexuales, mujeres y personas de otras identidades sexo genéricas— se caracterizan por distintas formas de violencia cultural y estructural, donde la violencia directa y visible se ejerce como recurso de última instancia, cuando ese orden social patriarcal se ve amenazado.

Desde este enfoque de *transformación*, cuando los esfuerzos por la paz se centran en “resolver” el conflicto deteniendo la violencia directa y visible, los resultados suelen ser de corto plazo y pueden incluso aumentar la probabilidad y la intensidad de los estallidos futuros de violencia. Ello sucede sobre todo cuando la violencia visible es utilizada por grupos que sufren violencia estructural y cultural, como último recurso para evidenciar su situación, pues en estas situaciones una respuesta centrada en lo visible se convierte en un agravio más. En contraste, el enfoque de “transformación” de conflictos implica un compromiso con la necesidad de reconocer y atender las formas estructurales y culturales de violencia que subyacen la conflictividad. Es así que uno de los grandes aportes de este enfoque ha sido el señalar como falso el dilema entre justicia y paz, enfatizando la conexión íntima entre ambos objetivos.

Por todo lo anterior, hablar de paz en clave feminista no puede hacerse sino desde el enfoque de *transformación* y con una mirada siempre crítica a enfoques que se orienten sólo a la *resolución*. En este sentido de *transformación*, las mujeres en México han incrementado notablemente su capacidad de movilización con miras a visibilizar la violencia de género. Sin embargo, ha sido recurrente que las respuestas de autoridades y el deba-

³⁴ Galtung, Johan, *op. cit.*

te público se centran en criticar las manifestaciones disruptivas, paros o actos considerados vandálicos por parte de mujeres organizadas, a la par que se minimiza la problemática de la violencia que sufren las mujeres. El enfoque de transformación implica un compromiso por abordar los factores culturales y estructurales que normalizan dicha violencia, como se ha pretendido con la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, los presupuestos federales etiquetados con perspectiva de género y con diversas modificaciones a los planes de estudio de la educación básica que introducen la perspectiva de género. Implica abordar las injusticias que afectan de modo asimétrico a las mujeres y que se constituyen en *causa* de la violencia de género, como parte fundamental del camino hacia la paz. En sus observaciones finales sobre el noveno informe periódico de México, el CEDAW³⁵ reconoció los múltiples avances que se han visto en México en términos de la normatividad y su adecuación a estándares internacionales.

Todos estos cambios recogen la crítica feminista y son un aporte simbólico importante para contrarrestar la hegemonía del patriarcado, como lo reconoce Segato,³⁶ además de estar en línea con el enfoque de transformación. El reto es aún que estos cambios se traduzcan en menores niveles de violencia hacia las mujeres en la sociedad en general, así como en los ámbitos universitarios, donde también se han observado cambios en algunas de sus normatividades y en las políticas de atención a la violencia género, los cuales analizaremos más adelante.

Este ensayo aventura la hipótesis de que los estudios de paz y la teoría feminista tienen contribuciones recíprocas que hacer, con implicaciones prácticas para hacer frente a la persistente violencia de género.

Una primera contribución de los estudios de paz al feminismo tiene que ver con un aspecto fundamental y transversal a los estudios de paz, tanto en el enfoque de resolución como el de transformación de conflictos, así como a las distintas herramientas que se proponen para el abordaje de los conflictos desde este campo. Se trata de la apuesta a un *camino* muy particular para la transformación social. Este camino implica un compromiso con la acción “no-violencia” como *praxis*; la suficiente empatía para que las partes involucradas comprendan recíprocamente las necesidades de la otredad; así como una apuesta a la creatividad humana para la construcción de acuerdos que integren esas legítimas necesidades. Es en este triángulo de empatía, “no-violencia” y creatividad que está quizá la diferen-

³⁵ CEDAW, *Observaciones finales sobre el noveno informe periódico de México*, CEDAW/C/MEX/CO9, Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Ginebra, Naciones Unidas, 2018.

³⁶ Segato, Rita Laura, *op. cit.*

cia más notable entre las perspectivas feministas —que desde su espíritu combativo frente a la impunidad han adoptado un ánimo crecientemente punitivo— y los estudios de paz, que apuestan al reconocimiento mutuo, al encuentro con la otredad y a la construcción de acuerdos orientados a atender las causas estructurales de la violencia, desde la empatía y la “no-violencia”.

Ahora bien, esta tensión entre el activismo feminista y las actitudes colaborativas que se reivindican desde un enfoque de paz también ha sido señalada como un falso dilema en los procesos de transformación social. Se trata de un segundo aporte de los estudios de paz al feminismo. Jean Paul Lederach y Adam Curle, dos de los más influyentes autores en el campo de los estudios de paz, han reconocido la importancia fundamental que tienen los liderazgos y procesos disruptivos para la visibilización de las violencias estructurales en las etapas tempranas de los procesos de cambio social, aún y cuando sus acciones deriven inevitablemente en algún nivel de escalamiento del conflicto. Al mismo tiempo, estos autores identifican como indispensables la existencia de recursos y actores locales para la paz, que sean capaces de tender puentes de diálogo y entendimiento que permitan desescalar el conflicto y construir acuerdos en torno a transformaciones sociales que reflejen las necesidades de todas las partes involucradas en el conflicto, particularmente de aquellas que han sufrido exclusión y marginación histórica. Las personas que trabajan para visibilizar las violencias estructurales suelen tener un perfil y motivaciones distintas a las de quienes se inclinan por la construcción de puentes. De ahí que distintas personas y grupos puedan desempeñar roles distintos en el proceso de construcción de paz.³⁷

En la UNAM es claro el avance de las mujeres organizadas en visibilizar la problemática y equilibrar el poder mediante transformaciones institucionales significativas. Lo que está faltando visibilizar y activar con mayor fuerza son espacios seguros de diálogo y personas con vocación para construir puentes, así como los recursos que tiene la comunidad para la paz. Lo que es menos claro son los esfuerzos, las narrativas y los programas que se orientan a promover la empatía, la creatividad y la “no violencia” —con enfoque de género— en las relaciones entre hombres y mujeres, y en las relaciones de éstos con las personas de las diversidades sexogenéricas. Si bien el trabajo con hombres del Programa Universitario de Trabajo con Hombres (PROHIT) hace énfasis en la “no violencia” y la empatía hacia las mujeres y personas sexodiversas, como se verá en el capítulo VI, no prevé la promoción de esto mismo entre las mujeres y

³⁷ Ury, William, *The third side: Why we fight and how we can stop*, Nueva York, Penguin books, 2000.

personas de las diversidades sexogenéricas de la comunidad. En este sentido, los estudios de paz ofrecen un conjunto amplio de estrategias educativas e intervenciones comunitarias que podrían utilizarse para desarrollar programas complementarios. Los procedimientos alternativos con enfoque restaurativo de la Defensoría buscan llenar este hueco, pero son un porcentaje mínimo de casos los que se canalizan por esta vía. Como se comenta en el primer ensayo de este libro, hay un amplio margen de aplicación de estos enfoques basados en el diálogo en los distintos espacios de la comunidad.

Un impedimento importante para el avance de las estrategias basadas en el diálogo es lo que la comunidad de mujeres organizadas —dentro y fuera de la universidad— acusa como un historial de respuestas institucionales en las que el diálogo ha sido revictimizante al minimizar las conductas y evitarles consecuencias a los ofensores, sobre todo cuando estos detentan una posición de poder en la institución. Esto ha llevado a la prohibición explícita del uso de mecanismos alternativos en la atención a la violencia de género en el ámbito de la justicia penal; e incluso a que desde la Defensoría se limite el tipo de casos del área de género que pueden atenderse por la vía de los procedimientos alternativos a casos de menor gravedad, como son algunos de discriminación o dichos ofensivos por motivos de género.

Por eso es fundamental que las estrategias que buscan promover empatía, “no violencia” y creatividad en la resolución de conflictos se utilicen para desarrollar habilidades socioemocionales que contribuyan a la prevención y que sean complementarias a los procesos disciplinarios. Y que en ambos casos se trabaje bajo un enfoque de género. Esto a fin de reducir al máximo el riesgo de los abusos que acusan las mujeres organizadas y recuperar la confianza de la comunidad en estrategias cuyo énfasis está en nivel relacional.

Como un tercer aporte de los estudios de paz al feminismo, este ensayo describe los elementos centrales de la justicia restaurativa y de los programas para hombres que ejercen violencia, como puntos de encuentro entre feminismo y paz. Estos enfoques se describen en más detalle en los capítulos v y vi.

Por último, un cuarto aporte de los estudios de paz a la teoría feminista propone utilizar los hallazgos centrales del Programa Reflexiones sobre Prácticas de Paz (RPP) respecto de lo que constituyen esfuerzos efectivos para construir una paz justa, firme y duradera para el análisis y diseño de mejoras a las respuestas institucionales a la violencia género, con énfasis en los ámbitos universitarios.

El programa RPP ofrece un marco metodológico y conceptual, desde los estudios de paz, que ha sido ampliamente utilizado en el mundo

para analizar cómo mejorar la efectividad de los programas de paz.³⁸ Este marco parte de un conjunto de hallazgos que tienen implicaciones directas en el diseño, implementación y evaluación de intervenciones o iniciativas orientadas a la construcción de una *paz justa, firme y duradera* (PJFD). Estos hallazgos son el resultado del estudio acumulativo de casos en distintas latitudes del planeta.³⁹ Dicho estudio acumulativo es considerado seminal en los estudios de paz y se enfocó en comprender a profundidad la naturaleza de esfuerzos de construcción de paz que se han materializado en reducciones significativas y sostenidas en los niveles de violencia, en marcos legales más justos y en mejoras significativas en las relaciones intergrupales.

Al hablar de una PJFD, el programa RPP se preocupa por “el panorama más amplio” de un diferendo o conflicto. En particular, aborda a las condiciones sociopolíticas generales en un contexto dado, como lo hace la teoría social feminista. También implica comprender que los contextos de conflictividad y sus dinámicas son cambiantes y responden de formas inesperadas; y que por ello es necesario poder reaccionar a estos cambios trabajando con actores clave e identificando necesidades y capacidades locales para la paz.

El enfoque RPP⁴⁰ hace un reconocimiento explícito de la naturaleza polisémica de este concepto y empleó un metaanálisis de las definiciones empleadas por expertos y practicantes en distintas latitudes, para identificar cinco criterios o aproximaciones significativas a la construcción de una PJFD:

- Criterio 1. Se crean o reforman instituciones o mecanismos expofeso para abordar las desigualdades o injusticias específicas que alimentan el conflicto.
- Criterio 2. Los actores locales desarrollan iniciativas que fortalecen los factores a favor de la paz o que abordan las causas del conflicto.
- Criterio 3. La población resiste cada vez más la violencia y a las provocaciones violentas.
- Criterio 4. Incrementa la seguridad de las personas y su percepción de seguridad.

³⁸ Anderson, Mary B., *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*, Boulder, Estados Unidos de América, Lynne Rienner Publishers, 1999; Collaborative Learning Projects (CDA), *op. cit.*

³⁹ Anderson, Mary B., *op. cit.*

⁴⁰ Anderson, Mary B. y Olson, Lara, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Cambridge, The Collaborative for Development Action, 2003; Collaborative Learning Projects (CDA), *op. cit.*

- Criterio 5. Mejoramiento importante de las relaciones intergrupales.

Estos criterios también se han utilizado para el desarrollo de indicadores puntales para evaluar la efectividad de los esfuerzos de paz. No obstante, en aras de operacionalizar el aporte de la teoría feminista a los estudios de paz, es necesario que estos criterios sean reformulados desde la aportación que la teoría feminista ha hecho a los estudios de paz, para ser aplicados a la violencia de género en ámbitos universitarios. Se propone la siguiente reformulación:

1. Se crean o reforman normatividades o mecanismos expreso para abordar las desigualdades o injusticias específicas que alimentan la violencia de género en la comunidad universitaria.
2. Las personas de la comunidad universitaria desarrollan iniciativas que fortalecen los factores que inhiben la violencia de género o que abordan las causas de raíz de este tipo de violencia.
3. Hombres y mujeres recurren menos al uso de la violencia y resisten incitaciones al uso de la violencia en la Universidad.
4. Incrementa la seguridad de mujeres, niñas y población LGBTQ+ y su percepción de seguridad en la Universidad.
5. Mejoramiento importante de las relaciones entre géneros en la Universidad.

Además de ofrecer estos criterios de efectividad, el estudio acumulativo de casos arroja los siguientes hallazgos sobre los programas y esfuerzos por construir la paz:

6. Los programas de paz deben contribuir de forma sostenida a una PJFD. Ello implica que como resultado directo del diseño y ejecución del programa se logre una contribución clara, significativa y sostenida al logro de alguno o varios de los cinco criterios de efectividad de RPP.
7. Las iniciativas deben abordar los *factores y actores (o personas) clave* del conflicto. Esto requiere de un análisis previo al diseño que permita identificar de forma efectiva los factores clave que alimentan la conflictividad y sin los cuales no existiría el conflicto o sería de otra naturaleza. También implica trabajar con los actores clave, incluyendo a los directamente implicados y a aquellos que tienen el poder de transformar las dinámicas. No se puede trabajar sólo con las personas “colaborativas” o

“que buscan la paz”. Es importante tender puentes para incluir de alguna manera a los actores y personas etiquetadas como “difíciles” o “contrarias” a los esfuerzos de paz. Existen diversas metodologías para hacer este análisis. Lo importante es que sirvan de base para el diseño del programa.

8. Los esfuerzos deben estar orientados al *cambio sociopolítico* en la comunidad de referencia. Este hallazgo implica que no hay evidencia de que los esfuerzos que se limitan a buscar el cambio personal hagan una contribución a la paz, independientemente de que busquen el cambio entre muchas personas de la comunidad o en personas clave.
9. La existencia de *vínculos entre los distintos esfuerzos*, especialmente entre aquellos orientados a “personas clave” y esfuerzos que buscan incluir a “más personas” de la comunidad aumenta la efectividad de los programas. Esto siempre y cuando ambos tipos de estrategias incidan en lo sociopolítico, como pasa cuando un movimiento social logra movilizar a “más personas” para visibilizar una forma de injusticia, y luego hacer exigibles cambios legales para los que se requieren esfuerzos especializados en cabildeo o incidencia con “personas clave”.

A continuación se exploran con mayor profundidad los aportes particulares de la justicia restaurativa y el trabajo con hombres desde una posición crítica sobre los mandatos culturales de la masculinidad, ambos como puntos de encuentro entre los estudios de paz y los feminismos, para posteriormente analizar en conjunto las distintas acciones institucionales para hacer frente a la violencia de género en ámbitos universitarios, tomando a la UNAM como caso de estudio, a la luz de los mencionados hallazgos de RPP.

V. La justicia restaurativa como un marco de encuentro entre feminismo y paz

La justicia restaurativa es un enfoque ético práctico a la justicia que busca la participación directa de: (1) las personas afectadas por la violencia, (2) personas que han ejercido dicha violencia y (3) la comunidad de la cual forman parte ambas, en procesos orientados a reparar el daño y a prevenir o evitar la repetición de conductas que causan daño. Algunas personas la identifican incluso como “un estilo de vida”; otras hablan de una “ciencia social” que se ha nutrido de múltiples disciplinas, como son el derecho, la criminología, los estudios de paz, la antropología, la sociología, la psico-

logía, la pedagogía y la neurociencia, la cual tiene aplicaciones prácticas para la resolución de conflictos, la impartición de justicia en todas sus etapas, el ejercicio de la autoridad y la convivencia cotidiana, por lo que ha sido identificado como idónea para los ámbitos educativos.⁴¹ En cualquiera de sus acepciones, la justicia restaurativa ha sido reconocida como un aporte importante al campo de estudios de paz que reivindica una mayor consciencia de las *relaciones* de interdependencia de los seres humanos; el *respeto* irrestricto a la dignidad de todas las personas, y una mayor capacidad de las personas de asumir *responsabilidad* por sus actos.⁴²

En los ámbitos de la justicia penal, escolar y universitario, se ha documentado que los programas de justicia restaurativa generan un mayor nivel de satisfacción por parte de las víctimas⁴³ tienen un mayor impacto en el logro de objetivos pedagógicos en contraste con los enfoques punitivos,⁴⁴ además de que en algunos casos pueden ayudar a reducir los riesgos de reincidencia.⁴⁵ El primer ensayo de este libro profundiza res-

⁴¹ Costello, Bob, Wachtel, Ted y Wachtel, Joshua, *The restorative practices handbook for teachers, disciplinarians and administrators*, Estados Unidos de América, International Institute for Restorative Practices, 2009.

⁴² Zehr, Howard, *The Little Book of Restorative Justice*, Estados Unidos de América, Inter-course, Good Books, 2002.

⁴³ Karp, David R. y Sacks, Casey, "Student conduct, restorative justice, and student development: Findings from the STARR project: A student accountability and restorative research project", *Contemporary Justice Review*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 17, núm. 2, 2014; Karp, David R. y Frank, Olivia, "Restorative justice and student development in higher education: Expanding "offender" horizons beyond punishment and rehabilitation to community engagement and personal growth", *Offenders no more: An interdisciplinary restorative justice dialogue*, Nueva York, Nova Science Publishers, 2016; Karp, David R., *The little book of restorative justice for colleges and universities: Repairing harm and rebuilding trust in response to student misconduct*, 2da. edición, Estados Unidos de América, Inter-course, Good Books, 2019; Clark, Karen L., "A call for restorative justice in higher education judicial affairs", *College Student Journal*, Estados Unidos de América, vol. 48, núm. 4, 2014.

⁴⁴ Karp, David R. y Sacks, op. cit.; Karp, David R. y Frank, Olivia, op. cit.; Karp, David R., op. cit.

⁴⁵ Richner, Kailey A., Pavelka Sandra y McChargue, Deniss E., "A Restorative Justice Intervention in United States Prisons: Implications of Intervention Timing, Age, and Gender on Recidivism" *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, Estados Unidos de América; Bonta, James, Wallace-Capretta, Suzanne, Rooney, Jennifer y Mcanoy, Kevin, "An Outcome Evaluation of a Restorative Justice Alternative to Incarceration", *Contemporary Justice Review*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 5, núm 4, 2002; De Beus, Kimberly y Rodriguez, Nancy, "Restorative justice practice: An examination of program completion and recidivism", *Journal of Criminal Justice*, Estados Unidos de América, vol. 35, 2007, pp. 337–347; Rodriguez, Nancy, "Restorative Justice at Work: Examining the Impact of Restorative Justice Resolutions on Juvenile Recidivism", *Crime & Delinquency*, Estados Unidos de América, vol. 53, núm. 3, 2007; Walker, Lorennn y Davidson Janet, "Restorative justice reentry planning for the imprisoned: An evidence-based approach to recidivism reduction", en Gavrielide, T. (edit), *The Routledge International Handbook of Restorative Justice*, Estados Unidos de América, NY: Routledge, 2020; Mills, Linda G., Barocas,

pecto de las distintas metodologías y prácticas restaurativas que existen, así como la evidencia empírica existente sobre los impactos positivos de este tipo de programas. Estos impactos positivos se atribuyen a una combinación de factores, como son: (i) el énfasis que hay en una preparación adecuada para que las personas que han ofendido asuman responsabilidad sobre sus conductas y muestren disposición a conocer los impactos; (ii) el foco en las necesidades de las partes, empezando por la víctima, pero también de la persona señalada y la comunidad; (iii) el trato digno que se ofrece a todas las personas, incluso aquellas que han ofendido; así como (iv) al proceso de escucha recíproca que alientan los encuentros para que puedan conocerse y atenderse los impactos generados por las conductas señaladas, así como las condiciones que dieron origen a éstas.

Sobre las prácticas restaurativas en ámbitos universitarios conviene subrayar que estas pueden aplicarse: (i) de forma proactiva para prevenir conductas que causan daño y desarrollar habilidades socioemocionales para el manejo de situaciones que generan malestar, (ii) en forma responsiva o reactiva frente a conductas o conflictos que ya han generado un daño, o (iii) con el propósito de reintegrar a quienes han sido señalados y sancionados por hechos violentos. Los estudiosos sobre programas de justicia restaurativa en ámbitos escolares y universitarios sostienen que las prácticas proactivas deben representar 80% de los esfuerzos y dejar a las prácticas reactivas sólo 20%.

Este énfasis en prácticas restaurativas proactivas es una asignatura pendiente en los ámbitos Universitarios de México. Implica el desarrollo de habilidades en todo el personal docente para crear espacios seguros de diálogo en las aulas, donde se puedan sostener conversaciones significativas que propicien un clima de respeto e igualdad entre hombres, mujeres y personas de las diversidades sexo genéricas. También implica que las autoridades a todos los niveles tengan herramientas para generar procesos de reflexión y sensibilización sobre los distintos tipos de violencia de género donde se promueva la expresión asertiva frente a situaciones que estén causando malestar, en las etapas más tempranas posibles.

Como puede apreciarse, la justicia restaurativa retoma importantes elementos de las prácticas que promueven los estudios de paz, como son el énfasis en el diálogo, la escucha profunda, la identificación de necesidades, la “no violencia”, la empatía, la creatividad y los vínculos, además de ser una alternativa a enfoques punitivos y jerárquicos para re-

Briana y Barak, Ariel, “The next generation of court-mandated domestic violence treatment: A comparison study of batterer intervention and restorative justice programs”, *Journal of Experimental Criminology*, s.l., vol. 9, 2012; Miller, Susan L. y Iovanni, LeeAnn, “Using Restorative Justice for Gendered Violence: Success With a Postconviction Model”, *Feminist Criminology*, Estados Unidos de América, vol. 8, núm. 3.

solver conflictos, como lo hacen distintos métodos alternos de resolución de conflictos, como son la mediación y la conciliación. Sin embargo, en contraste con esta tradición que busca “resolver” el conflicto, el paradigma restaurativo hace énfasis en la responsabilidad personal por las conductas que causan daño y en la atención diferenciada a quien es víctima de algún daño *versus* la persona que ha ofendido o causado un daño. Esto último permite abordar, por un lado, las necesidades que tienen las víctimas de que se entienda cómo han sido afectadas, se reparen los daños y se tomen medidas para la no repetición de las conductas. Por el otro lado, el enfoque restaurativo favorece que las personas que ejercen violencia rindan cuentas por sus actos, que puedan comprender los impactos que causan sus conductas y ser proactivos, reparar los daños causados tras asumir responsabilidad por dichas conductas en un espacio que no los estigmatiza y que incluso proporciona apoyo emocional conducente a que se asuma esta responsabilidad.⁴⁶ En este sentido, la justicia restaurativa es más afín al enfoque de *transformación* de conflictos que al enfoque de *resolución*, además de que retoma la crítica feminista a los estudios de paz al centrar las conversaciones en las conductas que causan daño, los impactos y posibles rutas para atenderlos.

Los ámbitos universitarios se caracterizan por múltiples asimetrías de poder que dificultan la construcción de un plano de horizontalidad como el que requiere la mediación para la resolución de conflictos, y que la justicia restaurativa ofrece herramientas para afrontar. Los procesos disciplinarios e instancias como la Defensoría Universitaria, que existe en la UNAM desde 1983, buscan generar un mayor equilibrio entre estas libertades académicas y los derechos de todos los integrantes de la comunidad.

En el marco de estos esfuerzos, distintas autoridades universitarias han ensayado vías alternas a los procedimientos sancionadores, como son la mediación, la conciliación o la diplomacia universitaria, donde a través del diálogo y la comprensión mutua se busca que las partes mantengan pleno control sobre el resultado y construyan un acuerdo que resuelva el conflicto, bajo principios de voluntariedad, imparcialidad, confidencialidad e igualdad, entre otros. Estos enfoques pueden funcionar muy bien para resolver conflictos cocreados entre pares, como se concluye en el ensayo anterior. Sin embargo, en contextos de profundas desigualdades como las que caracterizan los casos de violencia de género, estas vías alternas, generan el riesgo de que ese “control sobre el resultado” se ejerza de forma desigual.

⁴⁶ Betanzo, Alejandra y Nava, Julián, “La justicia restaurativa para la atención de casos de violencia de Género”, en *El protocolo para la atención de casos de violencia de género en la UNAM*, México, UNAM, 2019.

En Estados Unidos, se ha documentado que las mediaciones en casos de divorcios generan acuerdos de pensión alimenticia en promedio menores a la pensión que otorgan los jueces.⁴⁷ Además, la mediación en casos de violencia género ha sido muy criticada porque puede ser un espacio de revictimización donde las conductas se nieguen o minimicen y se genere impunidad, en lugar de partir de que hay conductas que son inaceptables.⁴⁸ En este sentido el enfoque restaurativo puede servir para rediseñar los procedimientos alternativos en los ámbitos universitarios, de modo tal que sean sensibles a las desigualdades de género (u otras) que existen en estos ámbitos.

En la Defensoría de Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género de la UNAM, los procedimientos alternativos (PA) incorporan un enfoque restaurativo de modo transversal. Para casos relacionados con género, el reglamento vigente de la Defensoría⁴⁹ establece como obligatorio el uso de este enfoque en los PAS. Ello implica que se pueda ofrecer un trato asimétrico a las personas afectadas *versus* las señaladas, en aras de lograr un plano de mayor igualdad. También permite establecer el requerimiento de que un procedimiento alternativo, en casos de violencia de género, sólo puede avanzar si la persona señalada reconoce las conductas y está dispuesta a asumir responsabilidad por los impactos que causó, además de ser indispensable el consentimiento previo, libre e informado de la persona que presenta la queja. El trato diferenciado de las partes busca generar un efecto pedagógico y equilibrador. Con estas prácticas concretas se retoma la crítica feminista a la mediación tradicional y se favorece una reflexión sobre las causas de raíz de la violencia, así como posibles soluciones a ésta.

Además, la justicia restaurativa pone atención en los daños causados a la comunidad y en el papel de ésta en la solución del problema, lo cual puede dar pauta a diversos tipos de intervenciones para fortalecer los vínculos comunitarios dañados por la violencia de género, sensibilizar a la comunidad respecto de los distintos tipos de violencia y sus impactos, así como mitigar la polarización que ha generado la insatisfacción con el tratamiento dado a esta problemática en los ámbitos universitarios. Por lo tanto, implica una mirada más integral a la construcción de una paz justa, firme y duradera.

⁴⁷ Silbey, Susan S., *op. cit.*

⁴⁸ Betanzo, Alejandra y Nava, Julián, *op. cit.*

⁴⁹ Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, México, UNAM, 8 de septiembre de 2021, <https://www.defensoria.unam.mx/web/defensoria/marco-normativo/reglamento-2021>

Es importante señalar que un principio básico de la justicia restaurativa, al igual que los demás mecanismos alternos de solución de controversias, es la voluntariedad. No obstante, es difícil que personas que han activado mecanismos de defensa para evitar sentimientos de vergüenza acepten sentarse a la mesa. Sobre todo si esa mesa establece como requisito que exista disposición a asumir responsabilidad.⁵⁰ Máxime si las personas señaladas ostentan una posición de poder. Por ello, el enfoque restaurativo debe plantearse como complemento a los sistemas de tipo sancionatorio o punitivo y no como un sustituto.

A diferencia de la mediación y la conciliación, la justicia restaurativa debe ser entendida como un acto de autoridad orientado a educar y disciplinar bajo un enfoque “no punitivo” a quienes han causado daño, y no como un proceso que relativiza la experiencia de las personas involucradas en un conflicto “co-construido”, que parte del supuesto de la corresponsabilidad de ambas partes, como sucede en la mediación. Para que tenga este peso, es deseable que la invitación a participar en el proceso restaurativo se haga en el contexto de una amenaza creíble de ser sometido a un proceso de corte sancionatorio, en caso de declinar participar. Ello genera una motivación para que las personas señaladas acepten la invitación a un proceso en el que estarán obligados a rendir cuentas por sus actos, pero que tendrá lugar en un espacio de diálogo seguro y respetuoso de la dignidad de todas las personas, orientado a la reparación del daño causado y no a la sanción.

Por otro lado, diversos estudios empíricos muestran⁵¹ que el éxito de los programas de justicia restaurativa en casos de violencia de género están directamente relacionados con la atención a tres tipos de riesgo: (i) revictimización durante el procedimiento como resultado de la negación o minimización de las conductas, lo cual obliga a incorporar el principio de acción sin daño, así como el requisito de que la persona señalada reconozca las conductas; (ii) retraumatización como resultado de recordar vivencias que han causado daño, frente a lo cual se requiere de la opinión y comunicación estrecha con las personas que estén dando acompañamiento psicológico a la persona que ha sufrido violencia; (iii) reactivación del ciclo de violencia como resultado de que el procedimiento propicie que se reanude un vínculo que tiene riesgos de seguir siendo violento, para lo cual es indispensable la valoración en equipo multidisciplinario especializado en violencia de género con base en un conocimiento detallado del

⁵⁰ Oudshoorn, Juda, Stutzman, Lorraine y Jackett, Michelle, *The Little Book of Restorative Justice for Sexual Abuse: Hope through Trauma*, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2015.

⁵¹ Mercer, Vince, Sten Madsen, Karin, *Doing restorative justice in cases of sexual violence: A practice guide*, Bélgica, Instituto Lovaina de Criminología, 2015.

caso en cuestión. Finalmente, también existe el riesgo de que la expresión de la voluntad de la víctima de participar en un procedimiento alternativo esté viciada por el miedo a represalias. Este tipo de situaciones no necesariamente pueden detectarse *a priori*, pero cuando existe una gran asimetría de poder y la víctima expresa tenerle “miedo” a su agresor, es importante ofrecerle apoyo psicológico a la víctima con miras a empoderarla. Una vez fortalecida, es frecuente que la víctima reconsidere y opte por la vía del proceso disciplinario con orientación a una sanción.

Ofrecer programas restaurativos para casos de violencia de género, que atiendan adecuadamente estos riesgos, no es una tarea sencilla. Requiere de equipos multidisciplinarios donde las personas facilitadoras de procedimientos alternativos cuenten con el apoyo de psicólogas y abogadas especializadas en atención a víctimas de violencia de género que puedan valorar cada caso para identificar y atender estos riesgos, o declarar el caso como no apto para un procedimiento alternativo.

Asimismo, es importante mencionar que algunos estudios⁵² muestran un impacto bajo o pequeño de la JR en la reducción de tasas de reincidencia en el ámbito de la justicia penal cuando se trata de casos de violencia de género y/o delitos graves, sobre todo cuando estos programas se usan como alternativa al proceso disciplinario. En contraste, se ha reportado un mayor impacto de estos enfoques cuando se aplican de forma posterior a las sanciones penales.⁵³ Estos estudios sugieren que frente a casos más severos de violencia de género las prácticas restaurativas deben utilizarse en combinación con o en el marco de procesos disciplinarios que sin ambigüedades establezcan la responsabilidad sobre los hechos e inhabiliten a la persona responsable —vía suspensión o privación de la libertad— para ejercer más violencia de forma temporal.

Finalmente, además de atender adecuadamente los riesgos mencionados y de ofrecerse en combinación con el fortalecimiento de las vías disciplinarias de corte sancionador, los programas de justicia restaurativa también deben ofrecer una atención integral a aquellas personas que han ejercido violencia. Sobre todo si las conductas señaladas configuran una falta o delito que no amerita expulsión o cárcel, y que por ende la persona responsable seguirá siendo parte de la comunidad. Las personas que ejercen violencia también pueden sufrir impactos significativos como resultado de los señalamientos y la exclusión, sobre todo en aquellas comunidades en las que las mujeres organizadas han optado por utilizar es-

⁵² Miller, Susan L. y Iovanni, LeeAnn, *op. cit.*; Rodríguez, Nancy, *op. cit.*; Hudson, Barbara, “Restorative Justice and Gender Violence: Division or Effective Justice?”, *The British Journal of Criminology*, Reino Unido, vol. 42, núm. 3, 2002.

⁵³ Miller, Susan L. y Iovanni, LeeAnn, *op. cit.*

trategias de señalamiento público frente a la inoperancia o desconfianza hacia vías institucionales. La justicia restaurativa es una vía para evitar que estas personas sean estigmatizadas y marginadas de la comunidad, y en lugar de ello puedan comprender y hacerse responsables de los impactos de sus acciones.

Atender las necesidades de pertenencia y trato digno de las personas que han sido señaladas por violencia de género es una asignatura pendiente en los ámbitos universitarios, sobre todo cuando estas personas ya han recibido una sanción y/o están dispuestas a asumir responsabilidad en relación con los impactos de sus acciones. El enfoque restaurativo es ideal para este fin; no obstante, como veremos en la siguiente sección, es recomendable que vaya acompañado de estrategias focalizadas en atender a esta población si se quiere potenciar su efectividad.

VI. Trabajo con hombres para transformar los mandatos culturales de la masculinidad

En las últimas décadas se han multiplicado los esfuerzos centrados en los hombres que ejercen violencia en el ámbito de la pareja y la familia (en inglés conocidos como *batterer intervention programmes*). La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que una cuarta parte de las mujeres de entre 15 y 49 años que han tenido una relación de pareja han sufrido violencia sexual o física de pareja al menos una vez en su vida.⁵⁴

Los programas de intervención con agresores (PIA) fueron creados en Estados Unidos de América en 1977 “en respuesta al movimiento de mujeres contra la violencia de género y a los primeros servicios de apoyo para mujeres que habían sufrido violencia por sus parejas”.⁵⁵ Estos programas o esfuerzos similares se han replicado en distintas regiones del mundo como estrategias para disminuir la reincidencia en el contexto de distintos programas de reinserción, lo cual ha dado a pie a numerosos estudios para investigar su efectividad. Es importante que cualquier esfuerzo por introducir este tipo de programas en ámbitos universitarios consideren estos hallazgos, así como los estándares internacionales que se han generado en torno a su diseño y funcionamiento.

Los PIA se basan en la creencia que las personas tienen la capacidad de cambiar y tienen coincidencias importantes con los principios de la

⁵⁴ Organización Mundial de la Salud, “Violencia contra la mujer”, *Organización Mundial de la Salud*, marzo de 2021, <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/violence-against-women#:~:text=Las%20estimaciones%20mundiales%20publicadas%20por,el%20agresor%20es%20la%20pareja>.

⁵⁵ Geldschlager, Heinrich, *et al.*, *op. cit.*.

Justicia Restaurativa cuando se diseñan y operan en apego a estándares internacionales de calidad, como los emanados del estudio comparado de programas en Europa.⁵⁶ De acuerdo con estos estándares, los “programas dirigidos a los agresores deberán responsabilizar a los hombres con los que trabajan por la violencia que utilizan y destacar la necesidad de que ellos asuman la responsabilidad por sus comportamientos violentos y las consecuencias de éstos. Aún [sic] así, es imprescindible que el o la profesional trate al agresor con respeto y como persona con valor intrínseco”.⁵⁷ Es decir, estos estándares de calidad comparten con la justicia restaurativa el énfasis en la asunción de responsabilidad por los actos violentos y sus impactos, así como el trato digno y respetuoso incluso para quienes han ejercido violencia.

La intervención que utilizan buena parte de los PIA tiene un enfoque psicoeducativo feminista originado por el programa del Proyecto de Intervención de Abuso Doméstico de Duluth en Minnesota, y del cual parte su nombre como modelo de Duluth.⁵⁸ Para este modelo, “la causa principal de la violencia doméstica es la ideología patriarcal y la sanción social implícita o explícita del uso del poder y el control por parte de los hombres sobre las mujeres”.⁵⁹ Por medio de facilitadores de grupo, se dirigen ejercicios que buscan cuestionar el derecho percibido por parte del hombre de controlar o dominar a su pareja para concientizar sobre estas acciones y fomentar relaciones igualitarias.⁶⁰

Otro modelo ampliamente utilizado es el de terapia cognitivo-conductual (TCC). Desarrollada principalmente por profesionales de la psicología, colocan a la violencia en el centro del tratamiento.⁶¹ El argumento es que “dado que la violencia es una conducta aprendida, la no violencia también puede aprenderse”.⁶² Para este modelo, quien ejerce la violencia lo hace porque le es funcional, dándole una sensación de poder y control. Con esto, el terapeuta busca señalar los pros y contras de la violencia y, con estrategias de capacitación, busca promover conciencia sobre las alternativas a la violencia para el manejo de la ira, la asertividad y la resolución de conflictos.⁶³

⁵⁶ *Ibidem*, p. 188.

⁵⁷ *Ibidem*, p. 189.

⁵⁸ Babcock, Julia C., Green Charles E. y Robie Chet, “Does batterers' treatment work? A meta-analytic review of domestic violence treatment”, *Clinical Psychology Review*, vol. 23, núm 8, enero de 2004, p. 1026.

⁵⁹ Traducción propia con base en *Idem*.

⁶⁰ *Idem*.

⁶¹ *Idem*.

⁶² Traducción propia con base en *Idem*.

⁶³ *Idem*.

Estos enfoques no son excluyentes. Los autores afirman que en la práctica se tienden a mezclar diferentes enfoques teóricos para el tratamiento, combinando tanto la teoría feminista del poder y el control como intervenciones específicas orientadas al manejo de la ira, el manejo del estrés y la mejora de las habilidades de comunicación.⁶⁴ Esta tendencia a combinar los enfoques va en línea con el planteamiento teórico de este ensayo, donde se busca integrar la crítica feminista respecto de la naturalización de la violencia que ejercen los hombres, con los principios y herramientas que desde el campo de los estudios de paz se promuevan para la resolución no violenta de conflictos.

De los diversos estudios en torno a la efectividad de los PIA destacan los siguientes hallazgos: (i) el metaanálisis de los estudios clínicos arroja impactos positivos aunque modestos en la reducción de tasas de reincidencia;⁶⁵ (ii) varios estudios muestran que la duración de los programas y el abandono de los mismos son factores que inciden de forma significativa en su efectividad, con un impacto positivo para programas cuya duración es de entre 16 y 30 sesiones,⁶⁶ y un impacto negativo cuando las personas abandonan el programa;⁶⁷ (iii) la mera asunción de responsabilidad no está relacionada con mayor efectividad, pero sí la gravedad percibida de las conductas violentas,⁶⁸ en consonancia con la teoría feminista sobre la importancia de evitar que se minimicen las violencias; (iv) mejoras en la capacidad de los hombres para el manejo de la ira y la resolución “no violenta” de conflictos parecen estar asociadas a un menor riesgo de reincidencia, dado que los estudios muestran que aquellos participantes con menor control de ira, previo al PIA, son los que presentan mayor reducción del riesgo de reincidencia,⁶⁹ lo cual está en línea con algunos de los objetivos que persiguen los programas de educación diseñados desde el campo de los estudios de paz; (v) algunos estudios también apuntan hacia el aislamiento social como un factor de riesgo, y a la generación o fortalecimiento de redes de apoyo, en los PIA, como un factor que parece reducir

⁶⁴ *Ibidem*, p. 1045.

⁶⁵ Peacock, Dean y Barker, Gary “Working with Men and Boys to Prevent Gender-based Violence: Principles, Lessons Learned, and Ways Forward”, *Men and Masculinities*, Estados Unidos de América, vol. 17, núm. 5, pp. 578–599; Lila, Marisol, Oliver, Amparo, Catala-Minana, Alba y Conchell, Raquel, “Recidivism risk reduction assessment in batterer intervention programs: a key indicator for program efficacy evaluation”, *Psychosocial Intervention*, vol. 23, núm. 3, 2014.

⁶⁶ *Idem*; Lila, Marisol, *et. al.*, “Identifying Key Predictors of Recidivism among Offenders Attending a Batterer Intervention Program: A Survival Analysis”, *Psychosocial Intervention*, España, vol. 28, núm. 3, 2019; Babcock, Julia C., Green Charles E. y Robie Chet, *op. cit.*

⁶⁷ Lila, Marisol, Oliver, Amparo, Catala-Minana, Alba y Conchell, Raquel, *op. cit.*

⁶⁸ *Idem*.

⁶⁹ *Idem*.

el riesgo de reincidencia;⁷⁰ (vi) este último hallazgo podría explicar por qué un estudio reciente arroja que los PIAs son más efectivos cuando se combinan con prácticas de justicia restaurativa que tienen el objetivo específico de restaurar vínculos y propiciar la reintegración de los ofensores a su comunidad;⁷¹ y finalmente (vii) diversos estudios identifican otros factores que aumentan el riesgo de reincidencia, como son el consumo de alcohol, la exposición a violencia en la infancia, así como la condición de migrante y el nivel socioeconómico, lo cuales deben tomarse en cuenta en el diseño de los programas.⁷²

La importancia de las redes de apoyo que no minimizan o toleran la violencia de género, aunado a la evidencia empírica que apunta hacia que “los hombres que perpetrarán violencia sexual lo harán por primera vez en su adolescencia”,⁷³ apuntan hacia la importancia de impulsar programas preventivos orientados al cambio cultural en favor de la igualdad de género. Diversos estudios y datos concluyen que los hombres que apoyan “la igualdad de género o tienen actitudes más equitativas tienen más probabilidades de reportar una variedad de prácticas positivas, incluida una mayor satisfacción en varios dominios”⁷⁴ de sus vidas. Por ello es clave la prevención temprana de la violencia sexual en niños y jóvenes varones, cuando se están desarrollando sus actitudes y creencias sobre los estereotipos de género y la sexualidad. La evidencia disponible afirma que de diez a dieciséis sesiones de educación grupal participativa, con facilitadores bien capacitados, que incluya debates sobre la violencia de género, conduce a cambios de actitud y comportamientos asociados con este fenómeno.⁷⁵

El impacto relativamente pequeño de los PIA por sí solos, en conjunto con los hallazgos sobre el impacto significativo de los programas de carácter preventivos para adolescentes y jóvenes varones, han llevado a varios autores a concluir que la capacitación de maestros y trabajadores comunitarios para facilitar la educación grupal, y las campañas escolares sobre la violencia de género, deben adoptarse universalmente dentro de los planes de estudios universitarios y escolares.⁷⁶

⁷⁰ *Idem.*; Lila, Marisol, Martín-Fernández, Manuel, Gracia, Enrique, López-Osorio, Juan J. y González, José L., *op. cit.*

⁷¹ Mills, Linda G., Barocas, Briana y Barak, Ariel, *op. cit.*

⁷² Marisol, Martín-Fernández, Manuel, Gracia, Enrique, López-Osorio, Juan J. y González, José L., *op. cit.*

⁷³ Peacock, Dean y Barker, Gary, *op. cit.*, 581

⁷⁴ *Ibidem*, p. 587.

⁷⁵ *Ibidem*, p. 592.

⁷⁶ Traducción propia con base en *Ibidem*, pp. 591-592.

Los hallazgos comentados en esta sección son relevantes desde el enfoque RPP porque permiten identificar factores de raíz de la violencia de género, así como aquellos que incrementan o disminuyen la efectividad de los programas para hombres que buscan atacar dichos factores. A continuación se destacan cinco pautas para el diseño de programas de trabajo con hombres en ámbitos universitarios que se desprenden de los hallazgos:

1. Una duración de 16 y 30 sesiones de dos horas cada una y un diseño que garantice que los participantes se sientan motivados y/o incentivados a concluir.⁷⁷
2. Contenidos teóricos y conceptuales que retomen la crítica feminista a las actitudes y creencias que normalizan la violencia de género y conciben a los hombres como “naturalmente” o “biológicamente” proclives a la violencia, enfatizando en lugar de ello el carácter cultural de los mandatos de la masculinidad.
3. Un espacio para generar nuevos vínculos y redes de apoyo en las que los participantes sientan aprobación y respaldo respecto de los cambios de actitud hacia la violencia y la igualdad de género, partiendo de una crítica a los mandatos culturales de la masculinidad.
4. Actividades diseñadas exprefeso para el desarrollo de nuevos hábitos de pensamiento-acción y habilidades socioemocionales para el manejo de la ira, bajo un enfoque vivencial, con estrategias pedagógicas de probada efectividad.
5. Estrategias de visibilización y sensibilización respecto de los distintos tipos de violencia de género que existen en ámbitos universitarios, con miras a generar nuevas actitudes y normas culturales que reconozcan su gravedad y la desnaturalicen, dirigidas a la comunidad universitaria en sentido amplio.
6. Combinar la implementación de PIAS con programas de justicia restaurativa para potenciar los beneficios de ambos enfoques.
7. Focalizar esfuerzos en programas de trabajo grupal con hombres de carácter preventivo en la educación media y media superior.⁷⁸

⁷⁷ Babcock, Julia C., Green Charles E. y Robie Chet, *op. cit.*; Lila, Marisol, Oliver, Amparo, Catala-Minana, Alba y Conchell, Raquel, *op. cit.*; Lila, Marisol, Martín-Fernández, Manuel, Gracia, Enrique, López-Osorio, Juan J. y González, José L., *op. cit.*

⁷⁸ Peacock, Dean y Barker, Gary, *op. cit.*

En la UNAM, desde la recién creada Coordinación para la Igualdad de Género (CIGU), se ha avanzado en forma significativa en el diseño e implementación del Programa Integral de Trabajo con Hombres (PROIHT). El PROIHT parte de reconocer que “en la UNAM, de 2016 a 2020 se presentaron 1486 quejas hacia 1311 presuntos agresores, de los cuales 95% son hombres”⁷⁹ (Protocolo UNAM 2016-2020, OAG). No obstante, “en promedio, la participación de hombres en actividades de sensibilización y formación en perspectiva de género es inferior a 30%”.⁸⁰ Frente a este diagnóstico, este programa “busca construir procesos de reflexión crítica sobre los mandatos culturales de la masculinidad que conduzcan a la transformación subjetiva de los hombres universitarios con miras a reconocer y eliminar las distintas formas de desigualdad, discriminación y violencia de género en la UNAM”.⁸¹

Para cumplir con su objetivo, el PROIHT ha lanzado dos líneas de trabajo en la forma de círculos de reflexión para hombres: (i) uno dirigido a quienes han sido señalados por conductas violentas, que tiene una duración mínima de diez sesiones, recoge la crítica feminista de los mandatos de la masculinidad, sensibiliza sobre la gravedad de todas las formas de violencia de género, utiliza técnicas para el desarrollo de habilidades para el manejo de emociones, genera nuevas redes de apoyo a través de sesiones participativas en un espacio seguro de diálogo, y compromete a los participantes en la construcción de una comunidad más igualitaria entre los géneros, y (ii) otro con enfoque preventivo, abierto a todos los varones de la comunidad, que retoma los mismos preceptos teóricos y busca afianzar actitudes conducentes a la igualdad, así como sensibilizar respecto de la gravedad de todas las formas de violencia.

El programa también ha emprendido otras actividades para sensibilizar a la comunidad en sentido amplio sobre la importancia de que los hombres participen en los cuidados y promuevan la igualdad de género. “Se trata de un programa centrado en la transformación de las subjetividades, las representaciones y las prácticas de los hombres en torno a la masculinidad y de su indisociable vínculo con la producción de desigual-

⁷⁹ UNAM, *Programa Integral de Trabajo con Hombres en la UNAM*, México, Informe de actividades, 2021, p. 5.

⁸⁰ *Idem.*

⁸¹ UNAM, “Programa Integral de Trabajo con Hombres”, *Igualdad UNAM*, México, 2022, <https://coordinaciongenero.unam.mx/programa-integral-trabajo-con-hombres/#~:text=El%20PROIHT%20busca%20construir%20procesos,de%20g%C3%A9nero%20en%20la%20UNAM>

dades sociales a nivel micro (interacciones), meso (procesos institucionales) y macro".⁸²

Aunque es temprano para evaluar la efectividad de los círculos de reflexión para hombres, su diseño está alineado con los hallazgos revisados en este capítulo, por lo que será importante conocer los resultados de mediano plazo del mismo. Un área de oportunidad en el diseño del actual programa es que los círculos de reflexión con enfoque preventivo son de participación voluntaria y participa un porcentaje muy bajo de la población. También se tiene la limitante de que el catálogo de sanciones de la universidad no incluye alternativas como la participación en los PIAS del PROIHT.

VII. Reflexiones sobre las respuestas Institucionales a la violencia de género en ámbitos universitarios, con perspectiva feminista y de construcción de paz

En el capítulo IV se introdujeron los principales hallazgos del programa RPP y se propusieron criterios de efectividad, en clave feminista, que pueden usarse para evaluar los programas para hacer frente a la violencia de género en ámbitos universitarios. En este capítulo utilizaremos estos cuatro hallazgos y los cinco criterios para valorar algunos de los principales programas y respuestas institucionales, con foco en la UNAM como caso de estudio.

1. Los programas de paz deben contribuir de forma sostenida a una paz justa, firme y duradera (PJFD). Ello implica que como resultado directo del diseño y ejecución del programa se logre una contribución clara, significativa y sostenida al logro de alguno o varios de los cinco criterios de efectividad de RPP. Como resultado de las movilizaciones de mujeres organizadas en la UNAM y otras universidades, sí se ha reformado la legislación universitaria (ejemplo: reforma al estatuto de la Defensoría de la UNAM, 2020), y se han creado nuevas normatividades (el Protocolo de Atención a Casos de Violencia de Género de la UNAM, 2020) y mecanismos exprofeso para abordar las desigualdades o injusticias que alimentan la violencia de género en la comunidad universitaria (Coordinación para la Igualdad de Género UNAM) (criterio 1). También se han desarrollado iniciativas locales que fortalecen los factores que inhiben la violencia de género o que abordan las causas de raíz de este tipo de violencia, como es el PROIHT que busca incidir en la transformación de los mandatos de la masculinidad

⁸² Godinez Guzmán, Oscar Iván, De Keijzer, Benno, Camacho Leal, Darío, *Trabajando con hombres hacia la noviolencia y la igualdad de género en la UNAM*, México, 2022, p. 6.

hegemónica que minimizan y normalizan la violencia, y las distintas iniciativas de las Comisiones Internas de Igualdad de Género (CINIGs), cuya composición tripartita favorece la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo en cada entidad (criterio 2). No obstante, como se comentó en la sección inicial, no existe evidencia empírica que permita identificar estrategias de atención a la violencia de género que de manera directa y sostenida hayan incidido en la reducción de las tasas de victimización (criterio 3); que hayan mejorado seguridad o la percepción de seguridad de las mujeres y personas de las diversidades sexo genéricas (criterio 4), o que hayan mejorado las relaciones entre hombre y mujeres y de estos con personas de las diversidades sexo genéricas (criterio 5).

2. Las iniciativas deben abordar los factores y actores clave del conflicto. Como se comentó en el capítulo IV, uno de los principales hallazgos del programa RPP es que no hay evidencia de que la mera acumulación de actividades y proyectos diseñados con buena fe, actitudes y valores pacifistas constituya una contribución en favor de una PJFD. Es necesario un análisis de actores y factores clave, para lo cual hay múltiples metodologías. Lo fundamental es que el análisis esté adecuado al nivel de la intervención (nacional, regional o comunitario, según sea el caso), que se distinga claramente a aquellos **actores** institucionales o personas que hacen parte del conflicto o sin cuyo apoyo sería difícil o imposible avanzar, así como aquellos **factores** sin los cuales no existiría el conflicto o sería de otra naturaleza, y que el análisis se revise continuamente. Las estrategias y actividades del programa deben estar alineadas con el análisis de actores y factores, de tal modo que se garantice el respaldo de los actores necesario para el cambio que se busca lograr. Con demasiada frecuencia, los programas de paz trabajan con las personas “colaborativas”, afines a la iniciativa o que están de alguna manera cerca del promotor. Esto facilita la implementación, pero tiende a limitar los impactos, ya que comúnmente estos actores son los más afectados por el conflicto, tienen suficiente poder para imponer sus agendas y/o tienen más que perder con el cambio. No incluirlas aumenta el riesgo de boicot y resta sostenibilidad a los esfuerzos.

En la UNAM un paso importante a favor de una PJFD han sido las múltiples mesas de diálogo que distintas autoridades han habilitado con mujeres organizadas o con colectivos de otras identidades sexogenéricas: Para apoyar estos esfuerzos de interlocución, el 2 de marzo del 2020, se publicó el Acuerdo Rectoral por el cual nace la Coordinación para la Igualdad de Género (CIGU),⁸³ la cual ha tenido un papel primordial en el

⁸³ Coordinación para la Igualdad de Género UNAM, “Acuerdo por el que se crea la Coordinación para la Igualdad de Género de la UNAM”, *Coordinación para la Igualdad de Género*

desarrollo de mesas de diálogo entre las autoridades universitarias y los colectivos de mujeres. Ello debido a que una de sus funciones es justamente la escucha y conversa con las comunidades, como insumo para la implementación de programas y acciones para atender la problemática. La CIGU ha tenido participación en la generación de conversatorios con la comunidad estudiantil y académica, incluidas colectivas feministas y mujeres organizadas, entre otras actoras, y sus actividades le han permitido revisar múltiples pliegos petitorios con la temática de género. Asimismo, en el contexto de paros y protestas en las escuelas y facultades de la Universidad, la participación de la CIGU en mesas de diálogo se orienta a la búsqueda de acuerdos que beneficien las causas feministas. Incluso en el contexto de la pandemia, estas mesas se han habilitado en formato digital en varias facultades donde el diálogo se ha dado incluso en el contexto de paros estudiantiles y respetando la decisión de algunas colectivas de participar en forma anónima en estos espacios y asegurando el diálogo y la no criminalización de la protesta. En algunos casos, estos espacios han dado lugar a grupos de trabajo que buscan trascender en los momentos de crisis y dar seguimiento conjunto a los esfuerzos.

Aplicado a los programas y estrategias para hacer frente a la violencia de género, este hallazgo también implica que los esfuerzos serán poco efectivos mientras no se atienda la falta de información detallada, contextualizada y sistemática sobre las condiciones que alimentan la desigualdad y la violencia en las distintas comunidades universitarias, y se logre que esta información oriente las respuestas institucionales. En términos generales, como sostienen Bonilla, Gómez y Godoy,⁸⁴ las instancias institucionales y las mujeres organizadas no están articulados en grupos de investigación, ni basan sus acciones en evidencia empírica sistemática. Las pocas investigaciones que existen se realizan de forma esporádica, generalmente en el marco del Día Internacional de la Mujer o frente a sucesos particulares. Incluso se ha indicado que la violencia dentro de las universidades es un problema prevalente que es ocultado casi deliberadamente.⁸⁵ Esta situación se agrava particularmente cuando se trata de violencia de género, sea esta simbólica o directa.⁸⁶

UNAM, México, UNAM, 17 de marzo de 2020, <https://coordinaciongenero.unam.mx/2020/03/acuerdo-creacion-cig/>

⁸⁴ Bonilla Neira, Laura C., Gómez Meneses, Diana C. y Godoy Pinilla, Juan C., "Investigaciones y estrategias comunicativas frente a la violencia contra las mujeres en ámbitos universitarios. Una revisión", *Informes Psicológicos*, vol. 19, núm. 1, enero - junio 2019.

⁸⁵ Casillas, Miguel, Dorantes, Jeysira y Ortiz, Verónica (coord.), *Estudios sobre la violencia de género en la universidad*, Veracruz, Universidad Veracruzana, Biblioteca Digital de Humanidades, 2017.

⁸⁶ Gámez, Alba E. y Pérez, Lorena (coord.), *Violencia y género en la Universidad. Una mirada desde la Universidad de Baja California Sur*, México, Universidad de Baja California

Pese a la falta de información sistemática sobre las inequidades y las causas raíz de la violencia género en las Universidades, que sea utilizada para el diseño y evaluación de las respuestas a la violencia de género. La UNAM ha sido pionera en el impulso a la investigación sobre desigualdad de género, con la creación del Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG) el cual se transformó recientemente en el Centro de Investigaciones y Estudios de Género (CIEG), y que tiene el propósito de impulsar el conocimiento teórico y aplicado en este ámbito, a partir de un enfoque interdisciplinario, que tiene además facultades para diseñar aplicaciones prácticas vía talleres, diplomados, cursos y otras actividades que tienen el potencial de incidir directamente en la comunidad. Desde este centro se han impulsado estudios emblemáticos como “Intrusas en la UNAM”,⁸⁷ en él se incluyen los resultados de una investigación de largo plazo cuyo propósito fue identificar la manera en que las relaciones de género se hacen presentes en el espacio educativo de la UNAM y cómo se manifiestan entre su comunidad, texto que han servido para orientar los lineamientos de igualdad de género en la universidad. También destacan estudios aislados desde otros planteles de la UNAM, como el publicado por Ameglio y Figueiredo,⁸⁸ sobre la violencia en Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, el cual se desarrolló con la participación activa de estudiantes de la facultad. Estudios como este último, podrían hacerse de manera sistemática con el fin de servir de referencia para fortalecer las respuestas institucionales.

En relación con la importancia de incluir a los actores clave, este primer hallazgo de RPP sugiere que la atención integral a las víctimas de violencia y los espacios de interlocución con mujeres organizadas son esenciales para avanzar en la atención a la violencia de género, pero que también es fundamental ofrecer apoyo y acompañamiento a las personas señaladas por conductas violentas, así como incluir las voces de los hombres en el diseño de las estrategias para erradicar la violencia de género, como se está buscando hacer ahora con el PROHIT en la UNAM. En relación con los factores clave, si bien es indispensable contar con análisis contextualizados a cada comunidad académica, son pertinentes todos los esfuerzos que se han traducido en avances significativos para generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los ámbitos universitarios; así como los programas tendientes a desnaturalizar la violencia, la objetividad y la racionalidad como atributos de la masculinidad, en beneficio de la construcción de nuevas masculinidades, objetivos plena-

Sur, 2018.

⁸⁷ Buquet, Ana *et al.*, *op. cit.*

⁸⁸ Ameglio, Pietro y Figueiredo, Myriam (coord.), *op. cit.*

mente incluidos en el PROHIT. El trabajo con masculinidades es incipiente en la UNAM, pero está cobrando fuerza con esfuerzos como el recién creado Diplomado de Formación de Facilitadores para el Programa Integral de Trabajo con Hombres en la UNAM y los múltiples círculos de reflexión que se han generado ya con los facilitadores recién formados.

Finalmente, la importancia de incluir a los actores clave confirma la pertinencia de los programas de justicia restaurativa, en virtud del principio de participación e inclusión que los caracteriza. Otra virtud de la justicia restaurativa es que permite que las personas directamente involucradas en los hechos puedan reflexionar sobre los *factores* clave que generaron las conductas violentas. Un obstáculo para que este tipo de enfoques avance es el ánimo punitivo que domina en la sociedad y que está presente también en los ámbitos universitarios. Ello es comprensible en virtud de la impunidad generalizada que existe frente la violencia, pero vale la pena abordarse en espacios deliberativos y formativos, en aras de abrir espacios para respuestas que sí incluyan a todos los actores clave involucrados en esta problemática. También existen áreas de oportunidad para desarrollar intervenciones comunitarias orientadas a sensibilizar a la comunidad en materia de violencia de género o en la forma de círculos de sanción, donde las personas señaladas se ven obligadas a seguir el proceso disciplinario y a la vez se posibilite la participación de las partes en la definición de la sanción.

3. Los esfuerzos deben estar orientados al cambio sociopolítico.

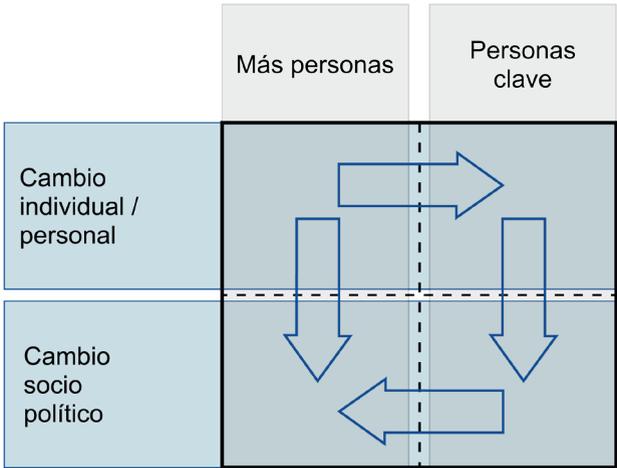
Si aspiramos a una paz justa, firme y duradera, las respuestas institucionales a la violencia de género deben lograr cambios a nivel sociopolítico que incidan sobre los factores clave del conflicto. Los cambios sociopolíticos incluyen tanto modificaciones a nivel de las instituciones formales, como transformaciones de tipo cultural y social que afectan al conjunto de actores afectados por el conflicto. Si bien los esfuerzos deben arrancar buscando cambios a nivel personal en las actitudes o comportamientos individuales, (como puede ocurrir en un taller o mesa de diálogo) uno de los hallazgos más robustos del programa de RPP es que la suma de cambios individuales no producen el cambio sociopolítico (reformas legales, tratados, innovaciones institucionales, políticas públicas, etc.) que requiere la PJFD. Es necesario que los esfuerzos estén explícitamente enfocados en lograr estos últimos. Este hallazgo coincide con el enfoque de transformación de conflictos de Galtung⁸⁹ y Lederach⁹⁰ discutido en la sección anterior, pues difícilmente se puede abordar la violencia estructural y cultural, sin cambios en el nivel sociopolítico.

⁸⁹ Galtung, Johan, *op. cit.*

⁹⁰ Lederach, Jean Paul, *op. cit.*

La matriz que se muestra a continuación clasifica a los programas de paz en cuatro cuadrantes y sirve para ilustrar mejor este tercer hallazgo. En los dos cuadrantes inferiores se ubican aquellos programas orientados al cambio sociopolítico, mientras que el cuadrante superior se refiere a esfuerzos que buscan el cambio individual. Por su parte, las columnas marcan la diferencia entre iniciativas orientadas a “personas clave” y aquellas orientadas a “más personas”. Este tercer hallazgo implica que los programas o esfuerzos de construcción de paz no deben limitarse a los cuadrantes superiores. Para ser efectivos pueden partir o incluir el cambio individual, pero deben trascender al nivel sociopolítico, ya sea a través de reformas legales, cambios en la normatividad, políticas públicas, o estrategias claras para lograr cambios culturales que trastocuen las normas sociales ampliamente aceptadas, como lo han hecho en distintos contextos los movimientos sociales.

Figura 1: Matriz de cambio



Fuente: RPP.

En México son notables los cambios legislativos que han fortalecido el marco de derechos para las mujeres, como lo han reconocido instancias internacionales⁹¹ y también son relevantes los esfuerzos por adecuar el marco normativo de la UNAM y de su Defensoría en favor de la igualdad de género y para incorporar la perspectiva de género en la atención a los

⁹¹ CEDAW, *op. cit.*

casos de violencia en esta materia. Los impactos de los cambios más recientes aún están por verse, sin embargo, son congruentes con el enfoque propuesto en este ensayo. De particular relevancia es que hayan aumentado las quejas en más de 1000%⁹² a partir de la publicación de la primera versión del Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género,⁹³ así como las sanciones respectivas. Además de tener un efecto equilibrador frente al “orden de género” desigual que caracteriza los ámbitos universitarios, el incremento de la confianza en los procedimientos sancionadores es un requisito indispensable para que otro tipo de procesos basados en el diálogo y la comprensión mutua, como lo que impulsa la justicia restaurativa, tengan viabilidad.

Por otra parte, como ya se ha comentado, el PROHIT tiene muchos elementos de diseño para convertirse en una pieza clave para abordar la problemática, al centrarse en un actor clave y que muchas personas en la comunidad etiquetan como “difíciles” e incluso “*non-gratos*”. No obstante, el reto del PROHIT es articular de forma clara acciones que incidan en el nivel sociopolítico. Por ejemplo, podría impulsarse una reforma a la legislación universitaria que permita sancionar a los hombres que ejercen violencia con medidas de corte restaurativo, como participar en círculos de reflexión de hombres o en círculos de paz que favorezcan la reintegración de los infractores y reduzcan el riesgo de reincidencia. También podría hacerse obligatorio el trabajo preventivo con hombres, con enfoque de nuevas masculinidades, en todos los planteles de la universidad; o programas de educación para la paz para todo el alumnado que promuevan el desarrollo de habilidades socioemocionales para la resolución de conflictos, con enfoque de género.

4. La existencia de vínculos entre distintos esfuerzos o programas aumenta la efectividad de los programas, particularmente entre aquellos que trabajan con “personas clave” y los que se enfocan a “más personas”. Algunos esfuerzos de paz se centran en involucrar a las “personas clave” y trabajar con estas para lograr sus objetivos. Otros se centran en involucrar o movilizar a ciudadanas y ciudadanos “de a pie” y entre “más personas”, mejor. Lo que RPP encuentra es que ambos caminos pueden ser exitosos si se traducen en cambios a nivel sociopolítico. Sin embargo, los resultados del trabajo con personas clave (*i.e.*, mesas de diálogo entre autoridades y mujeres organizadas) se potencia cuando se complementa con esfuerzos para involucrar a “más personas” (*i.e.*, actividades de di-

⁹² UNAM, “Boletín UNAM-DGCS-929”, *Dirección General de Comunicación Social*, México, 20 de octubre de 2020, https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020_929.html

⁹³ Oficina de la Abogacía General, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2016, http://www.pudh.unam.mx/repositorio/Suplemento_protocolo.pdf

fusión, movilizaciones sociales, mecanismos de consultas o democracia directa). Por su parte, estrategias de paz que buscan involucrar a la ciudadanía en general (*i.e.*, campañas de difusión, manifestaciones pacíficas u organización social de base) pueden ser más efectivas si involucran a “personas clave” en su diseño y ejecución (*i.e.* vía mesas de negociación o interlocución directa entre autoridades y líderes de movimientos sociales).

Este hallazgo es importante porque una sola iniciativa no puede ser responsable de construir la PJFD. La coordinación explícita entre los distintos enfoques es esencial para garantizar la complementariedad de los esfuerzos. La coexistencia de iniciativas en favor de la paz no suman en automático en favor de una PJFD.

En el caso de la UNAM es claro que existen esfuerzos de los dos tipos. Lo que menos claro está, son los esfuerzos por vincular los dos enfoques al cambio. Un ejemplo de articulación de esfuerzos es el trabajo colaborativo que se ha establecido entre el PROHIT e instancias encargadas de atender quejas, como son la Defensoría de Derechos Universitarios y las autoridades de cada entidad. Esta colaboración le ha permitido a la Defensoría canalizar a hombres señalados por ejercer violencia de género hacia los círculos de reflexión del PROHIT. Si bien aún no puede hablarse de una “política”, los resultados preliminares apuntan hacia un alto nivel de satisfacción de los hombres e impactos sobre factores clave, como son la mayor habilidad de manejar el enojo y la creación de comunidades de apoyo que no minimizan la violencia; y el nivel de deserción hasta el momento está en cero. Un reto más que podría abordar el PROHIT sería buscar coordinación con instancias que le permitan promover un cambio cultural más amplio con “más personas” de la comunidad. Para ello se podría trabajar con quienes desarrollan los planes de estudio de las entidades académicas, para que el enfoque de nuevas masculinidades y los círculos de reflexión con enfoque preventivo sean incluidos de forma obligatoria para toda la población estudiantil. Hombres, mujeres y personas de la diversidad sexogenérica deben tomar plena consciencia sobre la relación entre el género como construcción social y las distintas formas de violencia.

VIII. Conclusiones

Distintas herramientas y metodologías que provienen del campo de los estudios de paz y la resolución alternativa de conflictos, se han usado en el pasado en distintos ámbitos para abordar el fenómeno de la violencia de género, sin considerar las profundas asimetrías de poder que subyacen a la violencia ni los riesgos para las víctimas. En los ámbitos universitarios,

las mujeres organizadas han señalado como recurrente el abuso de la conciliación como método para disuadir la presentación de denuncias formales, con argumentos que normalizan o minimizan los hechos violentos. Esto coloca a las víctimas en estado de indefensión y ha generado una profunda desconfianza entre las mujeres organizadas hacia todo tipo de enfoques basados en el diálogo.

La tendencia a normalizar las violencias que ejercen los hombres como “connaturales” al género masculino se observa en todos los ámbitos de nuestra sociedad, incluso en los aparatos teóricos de los estudios de paz. Esto ha sido ampliamente documentado y criticado por la teoría social feminista.

Este ensayo parte de reconocer que la crítica desde la teoría feminista a los estudios de paz constituye un aporte significativo para la comprensión de las causas de raíz del fenómeno de la violencia de género y, por ende, para el diseño de respuestas institucionales más robustas. Este ensayo retoma esta crítica y busca hacer un aporte en el sentido inverso, identificando conceptos y herramientas del campo de estudios de paz, compatibles con el enfoque de género, que puedan servir a la agenda feminista de lograr la igualdad de género y garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia en los ámbitos universitarios.

La evidencia empírica revisada en este ensayo sugiere que el hecho de que la violencia de género se geste en contextos culturales que por lo general la normalizan o minimizan, genera una suerte de vacuna contra los esfuerzos por erradicarla. Ello podría ser una explicación de por qué los esfuerzos por fortalecer el marco de derechos de las mujeres —que se han impulsado desde los movimientos feministas— no han derivado aún en una reducción de la violencia.

Una de las conclusiones que emergen de incorporar herramientas del campo de los estudios de paz es la necesidad de identificar y trabajar sobre las causas de raíz que subyacen el conflicto —y la violencia—, así como involucrar los actores clave del mismo. Si las actitudes y normas culturales hacia la violencia son un factor clave, una asignatura pendiente es priorizar programas que busquen transformar las normas culturales que sostienen las actitudes minimizadoras y normalizadoras de la violencia. Del mismo modo, si los hombres son un actor clave en los fenómenos de violencia que sufren las mujeres, es indispensable que éstos sean parte activa de los esfuerzos por erradicarla. Una realidad persistente es el desinterés y la baja participación de los hombres en las iniciativas que buscan promover cambios culturales en favor de la igualdad de género y de erradicar la violencia hacia las mujeres y personas de las diversidades sexogenéricas.

Para alentar estos cambios actitudinales y culturales, con la participación activa de hombres, integrando perspectivas de género y paz, este ensayo identifica dos enfoques que pueden complementar los procesos de cambio normativo y de fortalecimiento de las vías disciplinarias: (i) las prácticas basadas en los principios de la justicia restaurativa, y (ii) el trabajo con hombres desde la crítica a las masculinidades hegemónicas. Se trata de estrategias que integran la crítica feminista y retoman hallazgos importantes de los estudios de paz.

Tras aplicar el marco teórico-práctico propuesto en este ensayo para analizar los esfuerzos en ámbitos universitarios de México, con foco en la UNAM y sus instancias encargadas de atender la violencia de género, se concluye que:

- Como resultado de las movilizaciones de los últimos años, es posible identificar un conjunto de cambios institucionales, mecanismos y estrategias de atención y prevención que tienen atributos positivos en tanto fortalecen el marco de derechos de las mujeres y visibilizan la problemática desnormalizando la violencia de género. No obstante, estos esfuerzos son recientes y aún no se han traducido en una percepción de mayor seguridad entre las mujeres y personas de las diversidades sexo genéricas o en impactos medibles en la prevalencia de la violencia de género en las universidades.
- Se requiere de un esfuerzo más sistemático por investigar la prevalencia y factores clave que alimentan la violencia de género en los distintos contextos universitarios, ello como insumo para el diseño de estrategias de intervención en las que se trabaje con las mujeres y hombres directamente involucrados, así como con las comunidades de las que son parte, y para que la efectividad de las intervenciones pueda evaluarse.
- Los cambios institucionales y normativos orientados a propiciar mayor igualdad de oportunidades, así como aquellos que introducen la perspectiva de género en la atención a la violencia, son estrategias importantes para construir una paz justa, firme y duradera en los ámbitos universitarios.
- Responder a las protestas y movilizaciones disruptivas con esfuerzos de interlocución en los que se garantice que el diálogo esté informado por una perspectiva de género, como lo ha hecho la CIGU en la UNAM, a partir de su creación en 2020, es una práctica que abona a la construcción de paz al incluir a personas clave del conflicto, evitar la criminalización de la protesta y

promover que los diálogos se traduzcan en cambios en el nivel sociopolítico de la Universidad.

- El fenómeno de la violencia de género requiere de un conjunto articulado de estrategias que transformen las instituciones y las normas sociales en favor de una mayor igualdad y de un relacionamiento pacífico entre géneros, trabajando tanto con personas clave en la atención a casos y en el diseño de políticas, como con la población en general para fines de prevención.
- La justicia restaurativa es un enfoque que permite integrar la crítica feminista a los estudios de paz, a la vez que incorpora herramientas y principios esenciales para la construcción de paz, por lo que es particularmente pertinente abordar la violencia de género. Este enfoque no es para todos los casos, pues requiere del consentimiento previo, libre e informado de quienes han sido afectadas por la violencia, y en ningún sentido debe reemplazar a los mecanismos de sanción. Sin embargo, cuando se ofrece desde una mirada multidisciplinaria y un enfoque de género, puede ser una vía complementaria de acceso a la justicia más conducente a los cambios de actitud que se requieren para poner fin a la violencia de género. Lo último implica hacer valer el requisito de que las personas que han incurrido en conductas que han causado un daño, lo reconozcan, asuman la responsabilidad y estén dispuestos a responder por los impactos.
- En la UNAM se está avanzando en la aplicación de prácticas restaurativas en la atención a la violencia de género. No obstante, queda mucho camino por recorrer para cumplir con la recomendación de 80% de prácticas restaurativas proactivas y de naturaleza preventiva, *versus* 20% de prácticas en respuesta a daños causados.
- Finalmente, también falta fortalecer las capacidades de las comunidades académicas para dar voz, acompañamiento y apoyo a los hombres para que puedan involucrarse activamente en el proceso de cambio cultural que se requiere. Ello implica por un lado, trabajar con hombres que han sido señalados por ejercer violencia, pero cuyas conductas no se encuentren establecidas como delitos que ameriten una pena privativa de libertad y que por ende seguirán siendo parte de la comunidad, y por el otro lado, con todos los hombres de la comunidad, para propiciar la reflexión crítica sobre los mandatos de la masculinidad y en esa medida desnormalizar las violencias que ejercen los hombres, contra las mujeres y todo tipo de personas.

- La UNAM ha sido pionera en introducir este tipo de programas desde el Programa Integral de Trabajo con Hombres (PROITH, 2021). Aunque es temprano para evaluar su impacto, el PROITH tiene contemplados varios elementos que apuntan hacia su potencial efectividad, como es el énfasis en analizar críticamente los mandatos de la masculinidad y por ende desnormalizar los distintos tipos de violencia que ejercen los hombres en todos los ámbitos, con énfasis en las desigualdades subyacentes a la violencia de género. Además, el PROITH tiene líneas de acción orientadas al cambio cultural y actitudinal de todos los hombres de la comunidad con enfoque preventivo, y otras enfocadas a hombres señalados; busca que los hombres que participan en sus programas se comprometan en la agenda por la igualdad de género; utiliza metodologías que han probado efectividad por su duración, porque contribuyen a generar nuevas redes de apoyo que alientan el cambio de actitud y porque incluyen el uso de técnicas para el desarrollo de habilidades socioemocionales para el manejo de la ira. Un cambio importante en el trabajo del PROITH sería lograr que fuera obligatorio para todos los hombres de la comunidad participar de alguna forma en programas preventivos diseñados con base en estrategias pedagógicas de probada efectividad.
- Una práctica adicional que podría aumentar la efectividad del PROITH se desprende de la colaboración que existe actualmente entre este programa y la Defensoría de Derechos Universitarios de la UNAM, lo cual ha permitido combinar el enfoque de trabajo con hombres con procesos de justicia restaurativa que facilita el equipo de procedimientos alternativos de la Defensoría. Esta práctica resulta recomendable con base en estudios recientes que muestran que el uso combinado de los dos enfoques aumenta la eficacia de las intervenciones en términos de reducir la reincidencia. Los casos que han combinado ambos enfoques en la UNAM son contados, no obstante, el alto nivel de satisfacción de los usuarios es un primer indicador de éxito. Será importante dar seguimiento puntal a estos casos y documentarlos en aras de explorar su replicabilidad.

Bibliografía

- AMEGLIO, Pietro y FIGUEIREDO, Myriam (coord.), *Aportes socio y psicopedagógicos para comprender y transformar las relaciones de violencia en co-operación y convivencia en diferentes espacios educativos*, México, UNAM, Cultura y herramientas de paces y No-violencia, núm 2, 2019.
- AMEGLIO, Pietro, *Gandhi y la desobediencia civil*, México, México hoy, Plaza y Valdés, 2002.
- ANDERSON, Mary B. y OLSON, Lara, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Cambridge, The Collaborative for Development Action, 2003.
- ANDERSON, Mary B., *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*, Boulder, Estados Unidos de América, Lynne Rienner Publishers, 1999.
- BABCOCK, Julia C., GREEN Charles E. y ROBIE Chet, “Does batterers’ treatment work? A meta-analytic review of domestic violence treatment”, *Clinical Psychology Review*, vol. 23, núm 8, enero de 2004.
- BARRETO, Magali, “Violencia de género y denuncia pública en la universidad”, *Revista mexicana de sociología*, México, vol. 79, núm. 2, 2017.
- BETANZO, Alejandra y NAVA, Julián, “La justicia restaurativa para la atención de casos de violencia de Género”, en *El protocolo para la atención de casos de violencia de género en la UNAM*, México, UNAM, 2019.
- DE BEUS, Kimberly y RODRIGUEZ, Nancy, “Restorative justice practice: An examination of program completion and recidivism”, *Journal of Criminal Justice*, Estados Unidos de América, vol. 35, 2007.
- BONILLA NEIRA, Laura C., GÓMEZ MENESES, Diana C. y GODOY PINILLA, Juan C., “Investigaciones y estrategias comunicativas frente a la violencia contra las mujeres en ámbitos universitarios. Una revisión”, *Informes Psicológicos*, vol. 19, núm. 1, enero–junio de 2019, pp. 141-162.
- BONTA, James, WALLACE-CAPRETTA, Suzanne, ROONEY, Jennifer y MCANOEY, Kevin, “An Outcome Evaluation of a Restorative Justice Alternative to Incarceration”, *Contemporary Justice Review*, Reino Unido, Routledge Taylor & Francis Group, vol. 5, núm 4.
- BOSCH-Fiol, Esperanza, A. FERRER-PÉREZ, Victoria, “Nuevo mapa de los mitos sobre la violencia de género en el siglo XXI”, *Psicothema*, España, Universidad de Oviedo, vol. 24, núm. 4, 2012.

- BUQUET, Ana, COOPER, Jennifer A., MINGO, Araceli y MORENO, Hor-
tencia, "Intrusas en la universidad", *Perfiles Educativos*, México,
UNAM-PUEG/IISUE, vol. 35, núm. 141, 2013.
- BUTLER, Judith, *The psychic life of power: Theories in subjection*, Esta-
dos Unidos América, Stanford University Press, 1997.
- CASILLAS, Miguel, DORANTES, Jeysira y ORTIZ, Verónica (coord.), *Es-
tudios sobre la violencia de género en la universidad*, Veracruz,
Universidad Veracruzana, Biblioteca Digital de Humanidades, 2017.
- CEDAW, *Observaciones finales sobre el noveno informe periódico de Mé-
xico*, CEDAW/C/MEX/CO9, Comité para la Eliminación de la Discrimi-
nación contra la Mujer, Ginebra, Naciones Unidas, 2018.
- COLLABORATIVE LEARNING PROJECTS (CDA), *Reflecting on Peace
Practice (RPP), Basics: A Resource Manual*, Estados Unidos de
América, 2016.
- CONFORTINI, Catia C., "Galtung, violence, and gender: The case for a
peace studies/feminism alliance", *Peace & Change*, vol. 31, núm. 3.
- DEFENSORÍA de los Derechos Universitarios , *Igualdad y Atención de la
Violencia de Género, Reglamento de la Defensoría de los Dere-
chos Universitarios*, Igualdad y Atención de la Violencia de Género,
México, UNAM, 8 de septiembre de 2021, [https://www.defensoria.
unam.mx/web/defensoria/marco-normativo/reglamento-2021](https://www.defensoria.unam.mx/web/defensoria/marco-normativo/reglamento-2021).
- ELSHTAIN, Jean B., "The Problem with Peace," en Elshtain, Jean B. Y To-
bias, Sheila (edit.), *Women, Militarism and War: Essays in History,
Politics, and Social Theory*, Estados Unidos de América, Rowman
and Littlefield Publishers, 1990.
- FLEMING, Paul J., GRUSKIN, Sofia, ROJO, Florencia y DWORKIN, Shari
L., "Men's violence against women and men are inter-related: re-
commendations for simultaneous intervention", *Social science &
medicine*, s.l., vol. 146, 2015.
- GALTUNG, Johan, *Peace by peaceful means: peace and conflict, Deve-
lopment and civilization*, Estados Unidos de América, Thousand
Oaks, SAGE Publications, 1996.
- GÁMEZ, Alba E., y PÉREZ, Lorena (coord.), *Violencia y género en la Uni-
versidad. Una mirada desde la Universidad de Baja California Sur*,
México, Universidad de Baja California Sur, 2018.
- GELDSCHLAGER, Heinrich, BECKMANN, Stefan, JUNGNITZ, Ludger *et
al.*, "Programas Europeos de Intervención para Hombres que Ejer-
cen Violencia de Género: Panorámica y Criterios de Calidad", *Inter-
vención Psicosocial*, España, vol. 19, núm. 2, 2010.

- GODINEZ GUZMÁN, Oscar Iván, DE KEIJZER, Benno, CAMACHO LEAL, Darío, *Trabajando con hombres hacia la noviolencia y la igualdad de género en la UNAM*, México, 2022.
- HUDSON, Barbara, "Restorative Justice and Gender Violence: Division or Effective Justice?", *The British Journal of Criminology*, Reino Unido, vol. 42, núm. 3, 2002.
- LEDERACH, Jean Paul, *Little book of conflict transformation: clear articulation of the guiding principles by a pioneer in the field*, New York, Simon & Schuster, 2015.
- LÉVI-STRAUSS, Claude, *Les Structures Élémentaires de la Parenté*, 2da. ed., La Haya, Parb, Mouton & Co and Maison des Sciences de l'Homme, 1967.
- LILA, Marisol, MARTÍN-FERNÁNDEZ, Manuel, GRACIA, Enrique, LÓPEZ-OSORIO, Juan J. y GONZÁLEZ, José L., "Identifying Key Predictors of Recidivism among Offenders Attending a Batterer Intervention Program: A Survival Analysis", *Psychosocial Intervention*, España, vol. 28, núm. 3, 2019.
- LILA, Marisol, OLIVER, Amparo, CATALA-MINANA, Alba y CONCHELL, Raquel, "Recidivism risk reduction assessment in batterer intervention programs: a key indicator for program efficacy evaluation", *Psychosocial Intervention*, vol. 23, núm. 3, 2014.
- LINDER, Chris, GRIMES, Niah., WILLIAMS, Brittany. M., PARKER, Brean'a y LACY, Marvette C., "What do we know about campus sexual violence? A content analysis of 10 years of research", *The Review of Higher Education*, Estados Unidos de América, Johns Hopkins University Press, vol. 43, núm. 4.
- MERCER, Vince, STEN MADSEN, Karin, *Doing restorative justice in cases of sexual violence: A practice guide*, Bélgica, Instituto Lovaina de Crimonología, 2015.
- MILLER, Susan L. y IOVANNI, LeeAnn, "Using Restorative Justice for Gendered Violence: Success With a Postconviction Model", *Feminist Criminology*, Estados Unidos de América, vol. 8, núm. 3.
- MILLS, Linda G., BAROCAS, Briana y BARAK, Ariel, "The next generation of court-mandated domestic violence treatment: A comparison study of batterer intervention and restorative justice programs", *Journal of Experimental Criminology*, s.l., vol. 9, 2012.
- NATHANSON, D. L., "Shame and pride: Affect, sex, and the birth of the self", *Canadian Journal of Counselling / Revue Canadienne de Counseling*, Nueva York, Norton, vol. 28, núm. 1, 1994.
- NORTHRUP, Terrell A., *The uneasy partnership between conflict theory and feminist theory*, Nueva York, Syracuse University, 1994.

- OFICINA DE LA ABOGACÍA GENERAL, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, 2a. ed., México, Universidad Nacional Autónoma de México, <http://abogadogeneral.unam.mx/pdf/2019/2019-03-15-protocolo-violencia-genero.pdf>.
- ONU Mujeres, “Preguntas frecuentes: Tipos de violencia contra las mujeres y las niñas”, *ONU Mujeres*, s.l., <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>
- ONU, *Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)*, Nueva York, Estados Unidos de América, 18 de diciembre de 1979.
- ONU, *Recomendación general No. 19 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer: la Violencia contra la Mujer*, Nueva York, Estados Unidos de América, 1992.
- OUDSHOORN, Juda, STUTZMAN, Lorraine y JACKETT, Michelle, *The Little Book of Restorative Justice for Sexual Abuse: Hope through Trauma*, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2015.
- PALOMAR Vereza, Cristina, “Maternidad y mundo académico”, *Alteridades*, México, vol. 19, núm. 38, 2009.
- PATEMAN, Carole, *El Contrato Sexual*, trad. de María Luisa Fermenías, España, Editorial Antropos, 1995.
- PEACOCK, Dean y BARKER, Gary “Working with Men and Boys to Prevent Gender-based Violence: Principles, Lessons Learned, and Ways Forward”, *Men and Masculinities*, Estados Unidos de América, vol. 17, núm. 5.
- RICHNER, Kailey A., PAVELKA Sandra y McCHARGUE, Deniss E., “A Restorative Justice Intervention in United States Prisons: Implications of Intervention Timing, Age, and Gender on Recidivism” *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, Estados Unidos de América.
- RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ, Karla J. y RODRÍGUEZ BARRAZA, Adriana, “Violencia de género en instituciones de educación superior”, *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, vol. 8, artículo 14, febrero de 2021.
- RODRIGUEZ, Nancy, “Restorative Justice at Work: Examining the Impact of Restorative Justice Resolutions on Juvenile Recidivism”, *Crime & Delinquency*, Estados Unidos de América, vol. 53, núm. 3, 2007.
- SEGATO, Rita Laura, *Las estructuras elementales de la violettencia: ensayos sobre género entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 2003.

- SILBEY, Susan S. "The Emperor's New Clothes: Mediation Mythology and Markets", *Journal of Dispute Resolution*, Estados Unidos de América, University of Missouri School of Law Scholarship Repository, vol. 2022, núm. 1, artículo 11, 2002.
- STRAUS, Murray A., "Prevalence of violence against dating partners by male and female university students worldwide", *Violence against women*, s.l., vol. 10, núm. 7, 2004.
- SUSSKIND, Lawrence y CRUIKSHANK, Jeffrey, *Breaking the impasse*, Nueva York, The MIT – Harvard Public Disputes Program, 1987.
- SYLVESTER, Christine, "Some danger in Merging Feminist and Peace Projects", *Alternatives*, vol. 12, 1987.
- TICKNER, J. Ann, *Gender in International Relations: Feminist Perspectives on Achieving Global Security*, Nueva York, Columbia University Press, 1992.
- UNAM, "Boletín UNAM-DGCS-929", *Dirección General de Comunicación Social*, México, 20 de octubre de 2020, https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020_929.html
- UNAM, *Programa Integral de Trabajo con Hombres en la UNAM*, México, Informe de actividades, 2021.
- URY, William, *The third side: Why we fight and how we can stop*, Nueva York, Penguin Books, 2000.
- VALLS, Rosa, OLIVER, Esther, SÁNCHEZ AROCA, Montse, RUIZ EUGENIO, Laura R. y MELGAR, Patricia, "¿Violencia de género también en las universidades?" Investigaciones al respecto", *Revista de investigación educativa*, España, núm. 25, vol. 1, 2007.
- VARELA Guinot, H., "Las universidades frente a la violencia de género. El alcance limitado de los mecanismos formales", *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, vol. 65, núm. 238, 2020.
- WALKER, Lorennn y DAVIDSON, Janet, "Restorative justice reentry planning for the imprisoned: An evidence-based approach to recidivism reduction", en Gavrielide, T. (edit.), *The Routledge International Handbook of Restorative Justice*, Estados Unidos de América, NY: Routledge, 2020.
- ZEHR, Howard, *The Little Book of Restorative Justice*, Estados Unidos de América, Intercourse, Good Books, 2002.

Acerca de la autora

Mara I. Hernández se ha desempeñado por más de 15 años como docente, investigadora y practicante en el campo de resolución de conflictos y construcción de paz. Actualmente es profesora asociada a la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención a la Violencia de Género de la UNAM, en donde coordina la implementación de procedimientos alternativos con enfoque restaurativo. Es doctora por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y egresada de la Maestría en Administración Pública de Harvard, donde también se certificó en mediación. Es miembro fundador del Consensus Building International Global Network, que agrupa a expertos internacionales en resolución de conflictos y facilitación de consensos. Dirigió durante siete años el Centro de Colaboración Cívica (CCC), organización pionera en su campo, y posteriormente fue coordinadora del Programa de Negociación, Mediación y Diálogo del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), desde donde coordinó la elaboración e implementación del Protocolo de Actuación para el Proceso de Conciliación del Consejo Nacional para Prevenir y Erradicar la Discriminación. mara@defensoria.unam.mx

DIRECTORIO

Dra. Guadalupe Barrena Nájera
Defensora

Mtro. César Flores Mancilla
Defensor Adjunto

Lic. Lorena Orozco Novelo
Defensora Adjunta

Mtra. Julia Elena Santiago Velasco
Jefa de la Unidad Administrativa

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, JUSTICIA RESTAURATIVA
Y ATENCIÓN A LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN ÁMBITOS
UNIVERSITARIOS**

editado por la Defensoría de los Derechos Universitarios y el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM y producido por la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de la UNAM, se terminó de imprimir en enero de 2023 en los talleres de Lito Roda S.A. de C.V.,

Escondida No. 2, colonia Volcanes, C. P. 14440,
Alcaldía Tlalpan.

Para su composición, se utilizaron tipografías de la familia Arial de 8:9.6, 10:12 y 12:14 puntos.

El tiro consta de 300 ejemplares impresos en offset, interiores en bond ahuesado de 90 gramos y forros en cartulina couché de 300 gramos.

