



GUÍA DE ACTUACIÓN Y CUIDADO: PROTOCOLO PARA CONFLICTOS INSTITUCIONALES

Enero 2026

Tania T. Martínez Cortés
Cuidar para Colaborar

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	3
2. ANTES DE EMPEZAR	5
3. EL CONFLICTO EN LA VIDA INSTITUCIONAL	7
4. NIVELES DE AFECTACIÓN	10
5. INSTANCIAS, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ATENCIÓN DE LOS CONFLICTOS	15
6. PROCEDIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA ATENCIÓN DE LOS CONFLICTOS	19
7. REPARACIÓN DEL DAÑO Y PREVENCIÓN DE LA REPETICIÓN	23
8. CONSECUENCIAS INSTITUCIONALES	26
9. RECOMENDACIONES FINALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO	29
10. BIBLIOGRAFÍA	31

1. PRESENTACIÓN

El **Protocolo de Atención a Conflictos** es una herramienta institucional diseñada para **orientar la convivencia, el cuidado y la gestión de los conflictos** que surgen en la vida cotidiana de la organización. Parte del reconocimiento de que el conflicto es una realidad inherente a toda relación humana y organizacional; lejos de entenderse como un problema o un fracaso, puede convertirse en una oportunidad para **fortalecer vínculos, clarificar acuerdos y prevenir daños mayores**, cuando se atiende de manera oportuna, proporcional y cuidadosa.

La gestión adecuada de los conflictos contribuye a la construcción de un entorno institucional basado en la **confianza, el respeto y la corresponsabilidad**. Este Protocolo integra enfoques de mediación, justicia restaurativa y transformación del conflicto, alineados con una cultura organizacional centrada en el cuidado, la dignidad de las personas y la prevención de violencias.

El objetivo de este documento es **ofrecer un marco común de actuación**, definiendo criterios, responsabilidades y rutas generales que eviten la improvisación y el silencio institucional frente a los conflictos. Se trata de una **guía práctica para la toma de decisiones**, que orienta a la institución sobre cómo organizar la atención de los conflictos, sin sustituir el criterio institucional ni las obligaciones legales que correspondan en cada caso.

Para facilitar su uso, el Protocolo se estructura en apartados secuenciales que permiten a cada institución **comprender sus desafíos relacionales, definir criterios compartidos y establecer procedimientos claros pero flexibles**. A lo largo del documento se incluyen herramientas que apoyan este proceso y que pueden adaptarse al contexto, tamaño y marco normativo de cada organización.

La meta es que cualquier persona que forme parte de la comunidad institucional sepa **qué hacer, a quién acudir y qué ruta seguir** ante una situación de conflicto, cuidando siempre a las personas, las relaciones y la convivencia institucional. El Protocolo está pensado como un documento vivo, que deberá revisarse y ajustarse periódicamente a partir de la experiencia y los aprendizajes institucionales.

Este documento está dirigido a todas las personas que integran la comunidad institucional —directivos, coordinaciones, equipos de trabajo, personal académico o administrativo, y colaboradores— y su aplicación requiere el compromiso colectivo de **construir**

condiciones de no repetición, fortalecer el tejido institucional y promover una cultura de paz y cuidado.

2. ANTES DE EMPEZAR

El Protocolo de Atención a Conflictos está concebido como una **guía institucional** que orienta la manera en que la organización reconoce, analiza y atiende los conflictos que surgen en su vida cotidiana. Antes de iniciar su aplicación, es indispensable que la institución acuerde cómo será utilizado, quién será responsable de su implementación y bajo qué criterios se tomarán las decisiones.

Este documento **no sustituye** el criterio institucional ni las obligaciones legales vigentes, ni está diseñado para resolver casos específicos de manera automática. Su función es **ofrecer un marco común de actuación** que reduzca la improvisación, prevenga el silencio institucional y promueva respuestas proporcionales y cuidadas frente a los conflictos.

Antes de avanzar en los siguientes apartados, la institución deberá definir y dejar explícitos algunos acuerdos básicos: a) la instancia responsable de coordinar el Protocolo; b) el alcance de su aplicación (personas y espacios a los que aplica); c) los criterios para el resguardo de información y la confidencialidad; d) los principios que orientarán toda intervención; e) la forma en que el Protocolo será socializado; y f) la periodicidad con la que será revisado y actualizado.

El Protocolo se construye y utiliza en dos planos complementarios. Por un lado, un **marco común**, que define criterios, niveles de afectación, instancias y rutas generales que deben ser conocidas por toda la comunidad institucional. Por otro, un **plano de implementación**, que se ajusta al contexto específico de la institución e incluye comisiones, formatos, canales y tiempos particulares. Las herramientas incluidas en los apartados posteriores permiten avanzar en ambos planos de manera gradual y ordenada.

Ruta sugerida de trabajo (para comisión o equipo responsable)

Sesión 1. Acordar alcance del Protocolo, principios de confidencialidad, resguardo de información, y designación formal de la instancia responsable.

Sesión 2. Construir **Matriz A** (definición institucional de niveles de afectación).

Sesión 3. Construir **Matriz B** (instancias, roles, escalamiento y alcances).

Sesión 4. Construir **Matriz C** (procedimiento por nivel + criterios de seguimiento).

Sesión 5. Aterrizar criterios de **reparación / prevención** y el marco de **consecuencias institucionales**, y acordar socialización interna (qué se comparte, con quién y cómo).

*Nota: esta ruta no es obligatoria; funciona como guía para avanzar de forma ordenada, evitando que el Protocolo se use sin acuerdos previos.

Al concluir, la institución contará con: (1) instancia responsable definida, (2) alcance y límites acordados, (3) criterios mínimos de confidencialidad y resguardo, y (4) ruta de trabajo para construir las herramientas del Protocolo.

3. EL CONFLICTO EN LA VIDA INSTITUCIONAL

El conflicto forma parte de la vida cotidiana de toda institución. Surge de la interacción entre personas, equipos y áreas que sostienen responsabilidades, expectativas y tareas diversas. En este Protocolo, el conflicto no se concibe como una falla individual ni como un desajuste excepcional, sino como una **expresión relacional** que aporta información relevante sobre la manera en que se están viviendo los acuerdos, los roles, las cargas de trabajo y las condiciones organizacionales.

Desde la psicología social y la teoría organizacional, el conflicto ha sido comprendido como un fenómeno inherente a la vida colectiva, que emerge cuando existen tensiones entre necesidades, intereses, valores o interpretaciones distintas (Deutsch, 1973). En esta línea, atender el conflicto implica **comprender antes de intervenir**. Una lectura precipitada o centrada exclusivamente en la norma o la sanción puede profundizar el daño, mientras que una aproximación cuidadosa permite identificar tanto las afectaciones visibles como las condiciones estructurales que las producen.

Este marco conceptual tiene un fin operativo: orienta la forma en que la institución leerá las situaciones, decidirá el nivel de afectación y elegirá rutas de atención proporcionales.

3.1 Niveles relacionales del conflicto

En el ámbito institucional, los conflictos pueden manifestarse en distintos niveles relacionales. Esta distinción ha sido desarrollada desde la psicología social y el estudio de la dinámica de grupos para comprender cómo se configuran los conflictos y qué tipo de intervenciones resultan más adecuadas en cada caso (Deutsch, 1973; Robbins, 1998).

De manera general, los conflictos pueden presentarse como **intrapersonales**, cuando se relacionan con tensiones internas, dilemas éticos o expectativas contradictorias; **interpersonales**, cuando se producen entre dos personas; **intragrupales**, cuando emergen dentro de un mismo equipo o área; o **intergrupales**, cuando involucran a dos o más áreas, grupos o instancias de la institución.

Estos niveles no son excluyentes entre sí. Un conflicto interpersonal puede estar atravesado por condiciones estructurales del equipo o de la institución, y un conflicto intergrupar puede impactar directamente en las personas que lo integran. Por ello, este Protocolo propone una lectura **relacional y contextual**, que permita comprender el conflicto en su complejidad y evitar respuestas simplificadas o desproporcionadas.

3.2 Causas frecuentes del conflicto institucional

Los conflictos que se presentan en la vida institucional suelen tener su origen en una combinación de factores. Entre los más frecuentes se encuentran las diferencias en la información disponible o en su interpretación; intereses percibidos como incompatibles; divergencias de valores, principios o criterios éticos; dificultades en la relación y la comunicación; así como condiciones estructurales como roles poco claros, distribución inequitativa de tareas o sobrecarga de trabajo.

En el campo de la mediación y la gestión del conflicto, estas causas han sido sistematizadas para facilitar su análisis y evitar intervenciones reduccionistas (Moore, 2014). Esta mirada permite reconocer que muchos conflictos no se sostienen únicamente por la conducta de las personas involucradas, sino por **condiciones organizacionales** que requieren ser revisadas y ajustadas.

3.3 Afectaciones y riesgos de no atender el conflicto

Cuando los conflictos no se atienden de manera adecuada, pueden generar afectaciones en distintos planos de la vida institucional. A nivel personal, pueden producir desgaste emocional, sensación de injusticia, miedo o pérdida de confianza. En el plano relacional, pueden derivar en rupturas de comunicación, aislamiento o deterioro de los vínculos. A nivel de equipos, pueden provocar fragmentación, desmotivación o polarización. A nivel institucional, pueden contribuir al deterioro del clima organizacional y a la normalización de prácticas que dañan la convivencia.

Desde enfoques restaurativos, se reconoce que el daño no atendido tiende a reproducirse y a profundizarse, afectando no solo a las personas directamente involucradas, sino al conjunto de la comunidad institucional (Zehr, 2015). Reconocer estas afectaciones permite desplazar la mirada del castigo hacia una **responsabilidad institucional compartida**, entendida como la capacidad de responder al daño, cuidar a las personas y revisar las condiciones que dieron origen al conflicto.

3.4 Enfoque de cuidado, mediación y transformación del conflicto

Este Protocolo se sustenta en enfoques ampliamente utilizados en contextos educativos, organizacionales y comunitarios. La transformación del conflicto, desarrollada por John Paul Lederach, plantea que los conflictos deben comprenderse como procesos dinámicos que pueden convertirse en oportunidades de cambio relacional e institucional, siempre que se atiendan de manera consciente y participativa (Lederach, 1996).

De manera complementaria, la justicia restaurativa propone centrar la atención en el daño causado, las personas afectadas y las responsabilidades relacionales, desplazando una

lógica exclusivamente punitiva por procesos orientados a la reparación, el restablecimiento de la confianza y el fortalecimiento de la convivencia (Zehr, 2015). En el ámbito institucional, estos enfoques han sido retomados para promover culturas organizacionales basadas en el cuidado, la corresponsabilidad y la prevención de violencias.

Desde esta perspectiva, la atención del conflicto no se limita a resolver una situación puntual, sino que busca fortalecer el tejido institucional, clarificar acuerdos y prevenir la repetición de dinámicas que generan daño. Este marco conceptual orienta los apartados siguientes del Protocolo, en los que la institución definirá criterios, niveles de afectación, instancias responsables y rutas de atención proporcionales y cuidadas.

4. NIVELES DE AFECTACIÓN

La correcta definición de los niveles de afectación es la base sobre la que se articulan las instancias, el procedimiento, la reparación del daño y las consecuencias institucionales.

Trabajar por niveles de afectación permite a la institución **pasar del juicio subjetivo a criterios compartidos**, evitando tanto la omisión como la sobrerreacción. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado en modelos de mediación, justicia restaurativa y gestión organizacional de conflictos (Lederach, 1996; Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México, 2011; Secretaría de Educación Pública, 2022), y resulta especialmente pertinente en contextos educativos y sociales donde la convivencia es un eje central del quehacer institucional.

Organizar el Protocolo a partir de niveles de afectación permite:

- Evitar respuestas improvisadas o desproporcionadas.
- Cuidar a las personas sin sobrerreaccionar ni minimizar situaciones relevantes.
- Dar coherencia y proporcionalidad a las intervenciones institucionales.
- Establecer criterios compartidos para decidir cuándo y cómo intervenir.

Es importante subrayar que los niveles de afectación **no clasifican personas ni etiquetan conflictos**. Su función es orientar la toma de decisiones institucionales desde una lógica de cuidado, proporcionalidad y responsabilidad compartida.

4.1 Descripción general de los niveles de afectación

De manera orientativa, se proponen tres niveles de afectación. Estas descripciones funcionan como un **marco inicial**, que cada institución deberá **contextualizar, precisar y aterrizar** según su realidad, su marco normativo y su cultura organizacional.

Nivel 1 · Afectaciones leves a la convivencia

Corresponde a situaciones que generan incomodidad, tensiones o malentendidos en la convivencia cotidiana, pero que no implican daño grave ni riesgo para las personas o la institución. Suelen estar asociadas a problemas de comunicación, desacuerdos puntuales, diferencias de estilo o ajustes necesarios en la organización del trabajo o la vida académica.

En este nivel, las afectaciones son generalmente **reversibles** y pueden atenderse mediante diálogo, acuerdos básicos o acompañamiento cercano, sin requerir una intervención institucional compleja.

Nivel 2 · Afectaciones relacionales u organizacionales

Incluye situaciones en las que el conflicto es persistente o recurrente, afecta de manera sostenida a las relaciones o al funcionamiento de equipos y áreas, y comienza a generar desgaste, desmotivación o deterioro del clima institucional.

En este nivel pueden existir **desequilibrios de poder no extremos**, prácticas inadecuadas normalizadas o tensiones que, sin constituir violencia explícita, dañan la convivencia y requieren una intervención institucional más estructurada.

Nivel 3 · Afectaciones graves o de riesgo

Comprende situaciones que implican violencia, acoso, discriminación, daño físico o emocional, o cualquier condición que ponga en riesgo la integridad de las personas o la seguridad institucional. Estas situaciones no se atienden únicamente desde la mediación.

Estas situaciones requieren **intervención inmediata**, medidas de protección y, en algunos casos, la activación de instancias formales o externas, conforme al marco legal y normativo aplicable. La prioridad en este nivel es la protección, la no revictimización y el cuidado de las personas afectadas.

4.2 Dimensiones de afectación en la vida institucional

Para valorar adecuadamente el impacto de un conflicto, no basta con identificar a las personas o grupos involucrados. Es necesario distinguir **qué dimensiones de la vida institucional se ven afectadas** por una situación determinada.

En este Protocolo se utilizan cuatro dimensiones de afectación, que permiten comprender con mayor precisión el alcance del conflicto y orientar decisiones proporcionales:

- **Personas:** afectaciones emocionales, psicológicas o de bienestar individual, como estrés, miedo, desgaste o inseguridad.
- **Relaciones:** deterioro de la confianza, la comunicación o los vínculos entre personas o grupos.
- **Equipos:** impacto en la cohesión, el funcionamiento, la colaboración o la capacidad de trabajo conjunto.
- **Institución:** afectación al clima organizacional, a la legitimidad de las normas, a la seguridad institucional o al proyecto común.

Estas dimensiones no son excluyentes. Una misma situación puede afectar varias de ellas de manera simultánea. Identificarlas permite desplazar la mirada del hecho aislado hacia sus efectos reales, y evitar lecturas simplificadas o personalizantes del conflicto.

4.3 Herramienta institucional para definir los niveles de afectación

La siguiente matriz tiene como objetivo que la institución **defina, con sus propios criterios**, qué tipos de situaciones ubica en cada nivel de afectación. No se utiliza para analizar casos concretos, sino para **construir acuerdos institucionales previos** que orienten la actuación futura.

Se recomienda que esta matriz sea trabajada de manera colegiada por una comisión, equipo directivo o grupo representativo de la comunidad institucional.

Instrucciones para el llenado de la Matriz A

- **Nivel de afectación:** Ya viene escrito y es sobre los cuales trabajará el equipo designado.
- **Tipo de situaciones:** describir de manera general el tipo de conflicto o dinámica, según sea el nivel, sin registrar casos ni nombres propios.
- **A quiénes suele afectar:** señalar quiénes resultan involucrados o impactados (personas, equipos, áreas, comunidad).
- **Dimensiones afectadas:** indicar qué aspectos de la vida institucional se ven dañados (personas, relaciones, equipos, institución).
Esta columna no se refiere a quiénes, sino a qué se afecta.

Matriz A · Definición de niveles de afectación

Nivel de afectación	Tipo de situaciones	A quiénes suele afectar	Dimensiones afectadas
Nivel 1			
Nivel 2			
Nivel 3			

Ejemplos orientativos de llenado

Nivel 1

Nivel de afectación	Tipo de situaciones	A quiénes suele afectar	Dimensiones afectadas
Nivel 1	Malentendidos derivados de comunicación poco clara o incompleta, desacuerdos puntuales sobre tareas, tiempos o prioridades, tensiones ocasionales asociadas a estilos de trabajo distintos, comentarios poco cuidadosos que generan incomodidad sin intención de daño, etc.	Personas o equipos pequeños	Relaciones, ambiente de trabajo

Lectura institucional:

La institución reconoce que estas situaciones generan incomodidad, pero pueden atenderse con diálogo y ajustes sin escalar a instancias formales.

Nivel 2

Nivel de afectación	Tipo de situaciones	A quiénes suele afectar	Dimensiones afectadas
Nivel 2	Prácticas de comunicación inadecuadas que se han normalizado y generan desgaste, distribución inequitativa o poco clara de cargas de trabajo de forma sostenida, liderazgos o estilos de coordinación que provocan tensiones persistentes, y exclusión sistemática de personas o equipos en procesos de	Equipos completos o áreas	Relaciones, equipos, funcionamiento institucional

	decisión o de información relevante, etc.		
--	---	--	--

Lectura institucional:

El impacto ya no es solo interpersonal, sino organizacional, lo que justifica una intervención institucional más estructurada.

Nivel 3

Nivel de afectación	Tipo de situaciones	A quiénes suele afectar	Dimensiones afectadas
Nivel 3	Acoso laboral, académico o sexual, actos de discriminación por género, orientación sexual, origen étnico u otras condiciones, violencia psicológica, verbal o simbólica que afecta la dignidad de las personas, abuso de poder que genera daño emocional significativo o riesgo para la integridad, etc.	Personas directamente afectadas y comunidad institucional	Personas, relaciones, institución

Lectura institucional:

Existe un riesgo real para las personas y para la convivencia institucional, por lo que se requieren medidas de protección, intervención formal y activación de instancias competentes.

La definición clara y compartida de los niveles de afectación es una condición indispensable para el funcionamiento del Protocolo. Este ejercicio permite que, ante la aparición de un conflicto concreto, la institución no tenga que improvisar criterios, sino que cuente con un marco previamente acordado que oriente las decisiones, las rutas de atención y las responsabilidades.

A partir de esta base, el siguiente apartado desarrollará las instancias, roles y responsabilidades que se activan según el nivel de afectación definido.

5. INSTANCIAS, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ATENCIÓN DE LOS CONFLICTOS

Una vez que la institución ha definido de manera clara y compartida los **niveles de afectación**, el siguiente paso consiste en establecer qué instancias intervienen, con qué **responsabilidades y bajo qué criterios**, según el nivel identificado. Este apartado responde a una pregunta clave para la vida institucional: ¿quién hace qué cuando aparece un conflicto y hasta dónde llega su responsabilidad?

Se tiene como objetivo evitar vacíos de atención, duplicidades o intervenciones contradictorias, y asegurar que la gestión de los conflictos se realice de manera **coherente, proporcional y cuidada**. La claridad de roles es una condición fundamental para generar confianza en el Protocolo y para que las personas sepan a quién acudir y qué esperar de la institución.

La atención de los conflictos se concibe como una **responsabilidad compartida**, que no recae únicamente en la persona afectada ni en una autoridad aislada, sino que se distribuye de forma escalonada, conforme al nivel de afectación definido en el apartado anterior.

5.1 Principio de escalamiento y corresponsabilidad institucional

La intervención institucional ante un conflicto debe seguir un **principio de escalamiento progresivo**. Esto implica que las situaciones se atienden, en la medida de lo posible, desde los espacios más cercanos y cotidianos, y solo se escalan a instancias formales o de mayor jerarquía cuando el nivel de afectación lo requiere.

Este principio permite:

- Cuidar a las personas sin exponerlas innecesariamente.
- Fortalecer capacidades internas de diálogo y resolución.
- Reservar las instancias formales para situaciones que realmente lo ameritan.
- Evitar respuestas punitivas automáticas o desproporcionadas.

El escalamiento no significa delegar responsabilidades sin acompañamiento, sino **activar apoyos adecuados en cada nivel**, garantizando claridad, confidencialidad y debido proceso.

5.2 Instancias que pueden intervenir en la atención de conflictos

De manera general, las instancias que pueden participar en la atención de conflictos incluyen, entre otras:

- Personas directamente involucradas.
- Coordinaciones, jefaturas, tutorías o figuras de acompañamiento.
- Áreas de convivencia, bienestar, formación o recursos humanos.
- Comisiones o comités internos designados para la atención de conflictos.
- Dirección o autoridad institucional.
- Instancias externas competentes, cuando el marco legal o la gravedad de la situación lo exige.

No todas estas instancias intervienen en todos los casos. Su participación se define **en función del nivel de afectación**, del tipo de situación y del marco normativo de la institución. En instituciones pequeñas o con estructuras compactas, una misma persona puede desempeñar más de un rol. En estos casos, es especialmente importante distinguir las funciones que se activan en cada momento, evitando que una sola persona concentre simultáneamente la escucha, la mediación y la decisión.

5.3 Herramienta institucional para definir roles y responsabilidades

La siguiente matriz tiene como objetivo que la institución **defina con claridad** qué instancias se activan en cada nivel de afectación y cuáles son sus responsabilidades generales. No se utiliza para gestionar casos específicos, sino para **establecer criterios previos y compartidos**.

Se recomienda que esta matriz sea construida por la comisión o equipo responsable del Protocolo, en diálogo con las áreas directivas y administrativas correspondientes.

Instrucciones para el llenado de la Matriz B

- **Nivel de afectación:** corresponde a los niveles definidos en el Apartado 4.
- **Instancias que intervienen:** señalar las instancias que pueden activarse en ese nivel.
- **Rol principal de cada instancia:** describir de manera general su función (escucha, acompañamiento, mediación, decisión, protección, etc.).
- **Alcance de la intervención:** precisar hasta dónde llega su responsabilidad y cuándo debe escalarse la situación.

Matriz B · Instancias y responsabilidades según nivel de afectación

Nivel de afectación	Instancias que intervienen	Rol principal	Alcance de la intervención
Nivel 1			
Nivel 2			
Nivel 3			

Ejemplos orientativos de llenado

Nivel 1

Nivel de afectación	Instancias que intervienen	Rol principal	Alcance de la intervención
Nivel 1	Personas involucradas, coordinación inmediata	Escucha, orientación, facilitación del diálogo	Acompañar acuerdos básicos y verificar que la situación no escale

Lectura institucional:

La institución prioriza la atención cercana y preventiva, fortaleciendo el diálogo directo y evitando la formalización innecesaria de la situación.

Nivel 2

Nivel de afectación	Instancias que intervienen	Rol principal	Alcance de la intervención
Nivel 2	Coordinaciones, áreas de bienestar o comités internos	Mediación, acompañamiento estructurado, seguimiento	Diseñar acuerdos formales, dar seguimiento y prevenir la repetición

Lectura institucional:

El conflicto requiere una intervención institucional más clara y sostenida, sin llegar aún a medidas sancionatorias.

Nivel 3

Nivel de afectación	Instancias que intervienen	Rol principal	Alcance de la intervención
Nivel 3	Dirección, áreas jurídicas, instancias externas competentes	Protección, decisión formal, activación de protocolos específicos	Garantizar la seguridad, el debido proceso y la no revictimización

Lectura institucional:

La prioridad es la protección de las personas y de la comunidad institucional, activando mecanismos formales conforme a la ley y la normatividad vigente.

La definición clara de instancias, roles y responsabilidades permite que la institución actúe con coherencia, proporcionalidad y cuidado, evitando tanto la omisión como la sobrerreacción. Este apartado articula los niveles de afectación con una estructura de atención clara, que fortalece la confianza en el Protocolo y la capacidad institucional para sostener la convivencia.

A partir de esta base, el siguiente apartado desarrollará el procedimiento institucional de atención, detallando las etapas, los mecanismos de acompañamiento y el seguimiento correspondiente.

6. PROCEDIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA ATENCIÓN DE LOS CONFLICTOS

Este apartado tiene como finalidad **ordenar el procedimiento institucional** para la atención de los conflictos, a partir de los acuerdos construidos en los apartados anteriores.

No introduce criterios nuevos ni redefine niveles de afectación o responsabilidades, sino que **operativiza** lo que la institución ya ha definido en términos de cuidado, proporcionalidad y corresponsabilidad.

Mientras que el Apartado 4 establece **cómo valorar el impacto de los conflictos** a través de los niveles de afectación, y el Apartado 5 define **qué instancias intervienen y con qué responsabilidades**, este apartado describe **cómo se acompaña un conflicto una vez que ha sido ubicado en un nivel determinado**. Su propósito es evitar improvisaciones, asegurar coherencia institucional y ofrecer un marco común de actuación.

El procedimiento que se presenta debe entenderse como una **recomendación base**. Cada organización podrá **agregar, ajustar o combinar los pasos necesarios**, de acuerdo con su contexto, su normatividad interna y la complejidad de las situaciones que enfrenta. El valor del procedimiento radica en ofrecer una referencia clara y compartida, no en establecer una ruta rígida o exhaustiva.

Este procedimiento no busca burocratizar la atención de los conflictos ni convertirla en un trámite, sino ofrecer una secuencia mínima de referencia que dé claridad, continuidad y cuidado.

6.1 Articulación del procedimiento con los niveles de afectación y las responsabilidades

El procedimiento institucional se activa **una vez que el nivel de afectación ha sido identificado**, conforme a los criterios definidos en el Apartado 4. De igual manera, las instancias que participan y el alcance de su intervención corresponden a lo establecido en el Apartado 5.

Esto implica que el procedimiento:

- No redefine el nivel del conflicto.
- No reasigna responsabilidades.
- No sustituye acuerdos institucionales previos.
- No opera de forma aislada del marco de cuidado.

Su función es **acompañar de manera ordenada** la atención de los conflictos, cuidando que las acciones emprendidas sean coherentes con el nivel de afectación identificado y con las responsabilidades institucionales ya acordadas.

6.2 Etapas generales del procedimiento institucional

Las etapas que se describen a continuación constituyen una **secuencia general de referencia**. No todas las situaciones recorrerán necesariamente todos los pasos, ni en el mismo orden. La institución podrá adaptar el procedimiento, agregar etapas intermedias o simplificar el recorrido, siempre que se mantenga la coherencia con los niveles de afectación y las responsabilidades definidas previamente.

1. Recepción y acercamiento inicial

Se genera un primer contacto institucional para escuchar la situación, reconocer las afectaciones percibidas y brindar contención inicial, garantizando confidencialidad y trato digno.

2. Análisis y comprensión de la situación

Se revisan las causas, las dinámicas involucradas, las dimensiones afectadas y el nivel de riesgo, preferentemente de manera colegiada, para comprender el alcance del conflicto.

3. Definición de la ruta de atención

Con base en el nivel de afectación, se acuerda la ruta más adecuada, que puede incluir diálogo acompañado, mediación, intervención institucional estructurada o activación de mecanismos formales de protección.

4. Acompañamiento e intervención

Se implementan las acciones acordadas, cuidando la proporcionalidad, la no revictimización y la claridad de los acuerdos, así como las responsabilidades de cada instancia.

5. Cierre y seguimiento

Se verifica que las afectaciones hayan sido atendidas, que los acuerdos se hayan cumplido y que existan aprendizajes o ajustes institucionales que prevengan la repetición.

6.3 Herramienta institucional para ordenar el procedimiento

La siguiente matriz permite a la institución **definir de manera clara su propio procedimiento**, articulando los niveles de afectación con las etapas del procedimiento y las instancias responsables. No se utiliza para analizar casos concretos, sino para **acordar previamente cómo se actuará** ante distintos niveles de afectación.

Instrucciones para el llenado de la Matriz

- **Nivel de afectación:** corresponde a los niveles definidos en el Apartado 4.
- **Etapas del procedimiento:** describir cómo se implementan, en términos generales, las etapas del procedimiento para ese nivel.
- **Instancias responsables:** retomar las instancias ya definidas en el Apartado 5.
- **Criterios de seguimiento:** señalar cómo se dará seguimiento y cómo se reconocerá el cierre del proceso. Deben formularse de manera que puedan observarse o verificarse en la práctica.

Matriz C · Procedimiento institucional de atención

Nivel de afectación	Etapas del procedimiento	Instancias responsables	Criterios de seguimiento
Nivel 1			
Nivel 2			
Nivel 3			

Ejemplo orientativo de llenado de la Matriz C

Nivel de afectación	Etapas del procedimiento	Instancias responsables	Criterios de seguimiento
Nivel 1	Recepción por la coordinación inmediata, diálogo acompañado entre las personas involucradas, clarificación de acuerdos básicos, cierre con verificación de mejoras en la convivencia.	Personas involucradas, coordinación directa.	Acuerdos cumplidos, disminución de tensiones, no reincidencia en el corto plazo.
Nivel 2	Recepción formal de la situación, análisis colegiado, definición de ruta estructurada, acompañamiento mediante mediación y	Coordinaciones, comité interno, dirección.	Cumplimiento de acuerdos, mejora del clima de equipo, ajustes implementados.

	seguimiento periódico, cierre con ajustes organizativos.		
Nivel 3	Activación inmediata del protocolo, medidas de protección, análisis conforme al marco normativo, intervención formal y seguimiento institucional.	Dirección, comité designado, instancias competentes.	Garantía de protección, resolución conforme a norma, acciones de no repetición.

Ordenar el procedimiento institucional no implica burocratizar la atención de los conflictos, sino **darle forma, continuidad y coherencia** a los acuerdos ya contruidos. Este apartado permite que la institución actúe con claridad, cuidado y proporcionalidad, sin perder flexibilidad ni criterio contextual.

7. REPARACIÓN DEL DAÑO Y PREVENCIÓN DE LA REPETICIÓN

La reparación del daño y la prevención de la repetición constituyen el **horizonte central del Protocolo de Atención a Conflictos**. Este apartado no introduce un proceso distinto ni paralelo, sino que da sentido a los niveles de afectación definidos previamente y al procedimiento institucional descrito en el apartado anterior.

El objetivo del Protocolo no es únicamente atender situaciones de conflicto ni cerrar casos, sino **reconocer las afectaciones generadas, responder de manera responsable y fortalecer las condiciones institucionales que permiten sostener la convivencia y prevenir nuevos daños**.

7.1 La reparación del daño como responsabilidad institucional

Desde un enfoque restaurativo y organizacional, la reparación del daño parte del reconocimiento de que una situación afectó a personas, relaciones, equipos o a la institución en su conjunto. Reparar no implica “volver al estado anterior”, sino **dignificar a las personas afectadas, asumir responsabilidades y reconstruir condiciones de confianza y convivencia en la medida de lo posible**.

La reparación del daño:

- No se limita a una disculpa formal,
- No depende exclusivamente de la voluntad individual,
- No sustituye otras decisiones institucionales que deban tomarse.

Se trata de un proceso **relacional e institucional**, que puede implicar ajustes, acompañamientos y aprendizajes colectivos, siempre orientados al cuidado y a la no revictimización. Las acciones de reparación se definen de manera proporcional al nivel de afectación y al contexto institucional. De forma orientativa, pueden incluir una o varias de las siguientes:

- Reconocimiento explícito del daño y de sus impactos,
- Generación de espacios de diálogo acompañados, cuando existan condiciones de seguridad,
- Disculpas significativas y responsables,
- Restitución de condiciones, derechos o acuerdos vulnerados,
- Ajustes en roles, dinámicas o procesos institucionales,
- Acompañamiento emocional, formativo o psicosocial,
- Compromisos claros, verificables y con seguimiento.

Estas acciones pueden implementarse de manera gradual y combinada, priorizando siempre la **dignidad de las personas afectadas, la confidencialidad y el cuidado de la convivencia institucional**. La reparación del daño no elimina la necesidad de tomar otras decisiones institucionales cuando el nivel de afectación o el marco normativo así lo exigen.

7.2 Prevención como aprendizaje institucional

La prevención de la repetición no se entiende como una reacción puntual ante un conflicto, sino como una **práctica continua de cuidado institucional**. Su propósito es identificar y transformar las condiciones relacionales, organizativas o estructurales que facilitaron la aparición del conflicto.

Desde este Protocolo, prevenir implica revisar de manera periódica:

- Los estilos de comunicación y convivencia,
- La claridad de roles y responsabilidades,
- Las dinámicas de poder y liderazgo,
- Los mecanismos de participación y toma de decisiones,
- Las condiciones de cuidado y bienestar institucional.

La prevención es una responsabilidad compartida que involucra a personas, equipos y órganos de decisión, y constituye una oportunidad de aprendizaje institucional continuo.

7.3 Articulación con el procedimiento institucional

La reparación del daño y la prevención de la repetición **no operan de manera aislada**. Se articulan directamente con el procedimiento institucional descrito en el Apartado 6, particularmente en las etapas de acompañamiento, cierre y seguimiento.

Esto permite que la atención de los conflictos:

- No se reduzca a la gestión inmediata de una situación,
- Incorpore aprendizajes colectivos,
- Fortalezca progresivamente la cultura organizacional.

Colocar la reparación del daño y la prevención de la repetición como eje del Protocolo reafirma que la atención de los conflictos **no se orienta prioritariamente al castigo**, sino al cuidado, la responsabilidad compartida y la reconstrucción de la convivencia institucional.

En situaciones en las que exista riesgo, daño grave o reiteración, la institución podrá establecer consecuencias institucionales conforme a criterios de proporcionalidad y

debido proceso, los cuales se desarrollan en el siguiente apartado. De este modo, cada conflicto atendido se convierte en una fuente legítima de aprendizaje institucional.

8. CONSECUENCIAS INSTITUCIONALES

Las consecuencias institucionales forman parte del Protocolo de Atención a Conflictos como un **recurso excepcional y necesario** para proteger a las personas, a la comunidad institucional y al propio proyecto organizacional. No constituyen el sentido principal del Protocolo ni su punto de partida, pero sí una **responsabilidad institucional ineludible** cuando el nivel de afectación, el riesgo o el marco normativo así lo exigen.

Desde el enfoque de este Protocolo, **establecer consecuencias no contradice la lógica de cuidado, mediación o reparación del daño**. Por el contrario, la complementa, evitando que el cuidado se confunda con omisión y que la reparación se traduzca en permisividad. Las consecuencias institucionales permiten **establecer límites claros** frente a prácticas o conductas que generan daño, resguardar la integridad de las personas y sostener condiciones mínimas de convivencia, confianza y seguridad dentro de la institución.

8.1 Sentido y finalidad de las consecuencias institucionales

Las consecuencias institucionales tienen como finalidad **proteger a las personas y a la comunidad**, garantizar el cumplimiento del marco normativo y legal aplicable, y **prevenir la repetición de afectaciones graves**. Su aplicación no busca castigar ni excluir de manera automática, sino responder de forma **proporcional, responsable y fundada** ante situaciones que no pueden resolverse únicamente mediante diálogo, mediación o procesos restaurativos, o cuando estos no pueden realizarse de manera segura.

En este sentido, las consecuencias institucionales se conciben como una **medida de cuidado colectivo y de responsabilidad organizacional**, que permite sostener la convivencia y resguardar tanto a las personas afectadas como a la institución en su conjunto.

8.2 ¿Cuándo se consideran necesarias las consecuencias institucionales?

La aplicación de consecuencias institucionales se considera necesaria cuando el **nivel de afectación o el contexto** impiden sostener procesos restaurativos adecuados, o cuando existen **obligaciones normativas** que la institución debe cumplir. Esto ocurre, por ejemplo, en los siguientes casos:

- **Afectaciones graves o de riesgo (Nivel 3)** que comprometen la integridad física, emocional o psicológica de las personas.
- **Reiteración de situaciones de Nivel 2** sin disposición a reparar el daño ni a modificar prácticas dañinas.
- **Incumplimiento sistemático de acuerdos institucionales** previamente establecidos.

- **Inexistencia de condiciones mínimas de seguridad** para las personas involucradas en procesos restaurativos.
- **Obligación expresa derivada del marco legal, normativo o contractual vigente.**

La determinación de estas condiciones debe realizarse de manera **colegiada, documentada y fundada** por las instancias responsables del Protocolo, evitando decisiones unilaterales, improvisadas o reactivas.

8.3 Principios que orientan la aplicación de consecuencias

Toda consecuencia institucional debe aplicarse desde **principios claros de cuidado y justicia institucional**, que orienten la toma de decisiones y protejan la dignidad de las personas involucradas. Estos principios incluyen:

- **Proporcionalidad**, entre el daño generado y la medida adoptada.
- **Debido proceso**, garantizando claridad en los procedimientos y el derecho a ser escuchado.
- **No revictimización**, cuidando la dignidad y seguridad de las personas afectadas.
- **Confidencialidad**, en el manejo responsable de la información.
- **Coherencia institucional**, con los valores, políticas y marcos normativos de la organización.

Estos principios buscan evitar respuestas punitivas automáticas y asegurar que las consecuencias se integren a una **lógica de responsabilidad compartida y cuidado colectivo**.

8.4 Tipos generales de consecuencias institucionales

Según el contexto y el marco normativo aplicable, las consecuencias institucionales pueden adoptar distintas formas, entre ellas **medidas administrativas o disciplinarias**, ajustes temporales o permanentes en funciones, roles o responsabilidades, restricciones temporales de participación en determinadas actividades, suspensión temporal de actividades, separación definitiva de la institución o, cuando corresponda, **la notificación y canalización a instancias externas competentes**.

La elección de la medida debe ser siempre **proporcional, justificada y documentada**, considerando las alternativas previas de reparación del daño y prevención de la repetición, así como el impacto que dicha medida tendrá en las personas y en la convivencia institucional.

8.5 Articulación con la reparación del daño y la prevención de la repetición

Aun cuando se establecen consecuencias institucionales, la institución mantiene su compromiso con el **acompañamiento de las personas afectadas**, la revisión de las condiciones organizacionales que posibilitaron el conflicto y la **generación de aprendizajes** institucionales. Las consecuencias no sustituyen la reparación del daño ni la prevención de la repetición; se integran a ellas como un recurso de protección y cuidado colectivo.

Colocar las consecuencias institucionales como **último recurso** reafirma una cultura organizacional que prioriza la reparación, el aprendizaje y la prevención, **sin renunciar a la responsabilidad, los límites claros y el cumplimiento de la normatividad**.

9. RECOMENDACIONES FINALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO

El Protocolo de Atención a Conflictos es una herramienta viva que adquiere sentido en la medida en que se integra a la práctica cotidiana de la institución. Su efectividad no depende únicamente de su contenido, sino de las **condiciones institucionales** que se construyen para sostenerlo, revisarlo y aplicarlo con coherencia.

Las siguientes recomendaciones buscan orientar su implementación de manera realista, cuidada y acorde con el enfoque de este documento.

1. Acordar y sostener una instancia responsable

Se recomienda que la institución **designe formalmente una instancia, comisión o equipo responsable** de coordinar la implementación del Protocolo. Esta instancia no sustituye otras autoridades ni concentra todas las decisiones, pero sí cumple una función clave de articulación, seguimiento y cuidado del proceso.

Contar con una instancia claramente definida reduce la improvisación, evita vacíos de atención y genera confianza en la aplicación del Protocolo.

2. Priorizar la construcción de acuerdos previos

Antes de aplicar el Protocolo a situaciones concretas, es fundamental que la institución **trabaje colectivamente los acuerdos base**: niveles de afectación, roles, procedimientos, criterios de confidencialidad y alcances de intervención. Estos acuerdos permiten que, ante un conflicto, la institución actúe con criterios compartidos y no desde reacciones individuales o urgencias del momento.

El Protocolo funciona mejor cuando se construye **antes de ser necesario**, no en medio de una crisis.

3. Socializar el Protocolo de manera clara y cuidada

Se recomienda que el Protocolo sea **socializado con la comunidad institucional** de forma gradual y accesible, cuidando el lenguaje, los espacios y los momentos. No se trata únicamente de difundir un documento, sino de generar comprensión sobre su sentido, sus límites y las rutas disponibles.

La socialización puede realizarse mediante sesiones informativas, espacios formativos o materiales de apoyo adaptados a los distintos roles dentro de la institución.

4. Aplicar el Protocolo desde una lógica de cuidado y proporcionalidad

La aplicación del Protocolo requiere **criterio institucional**, lectura contextual y una actitud de cuidado. No todas las situaciones deben escalar ni todas requieren la misma intervención. Utilizar los niveles de afectación como guía permite actuar con proporcionalidad, evitando tanto la omisión como la sobre-reacción.

El Protocolo no reemplaza el juicio institucional; lo orienta.

5. Documentar aprendizajes y revisar periódicamente el Protocolo

Se recomienda que la institución **registre aprendizajes, ajustes y desafíos** derivados de la aplicación del Protocolo, sin necesidad de documentar casos específicos ni vulnerar la confidencialidad. Estos aprendizajes permiten revisar y actualizar el documento de manera periódica, fortaleciendo su pertinencia y coherencia con la realidad institucional.

Revisar el Protocolo no implica que “no funcionó”, sino que la institución **aprende y madura** en su forma de cuidar la convivencia.

6. Reconocer que el conflicto es parte de la vida institucional

Finalmente, se recomienda sostener una comprensión compartida de que el conflicto no es una anomalía ni un fracaso institucional, sino una **expresión relacional** que, cuando se atiende con cuidado, puede convertirse en una fuente legítima de aprendizaje, ajuste y fortalecimiento del tejido institucional.

Este Protocolo busca acompañar a la institución en ese camino, ofreciendo criterios, rutas y responsabilidades claras para **cuidar a las personas, las relaciones y el proyecto común**.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México (2011). *Mecanismos de resolución alternativa de conflictos*.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. Yale University Press.
- Fundar, Centro de Análisis e Investigación (2020). *Protocolo Modelo para la Prevención, Atención y Seguimiento de Casos en Organizaciones de la Sociedad Civil*.
- Lederach, J. P. (1996). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.
- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Book
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process*. Jossey-Bass.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.
- Secretaría de Educación Pública (2022). *Manual de Mediación Escolar*.
- Universidad de Guanajuato (s. f.). *Tipos de conflicto y su análisis* (Recurso Educativo Abierto)

GLOSARIO BÁSICO

Conflicto

Situación en la que existen diferencias de necesidades, intereses, valores o interpretaciones entre personas o grupos. En este Protocolo, el conflicto se reconoce como parte de la convivencia institucional y como una fuente de información para el aprendizaje y la mejora organizacional.

Afectación

Impacto emocional, relacional, organizacional o institucional que una situación genera en las personas, los equipos o la comunidad. Identificar las afectaciones permite orientar rutas de atención y cuidado adecuadas.

Daño

Consecuencia negativa de una situación de conflicto que afecta la dignidad, el bienestar, las relaciones o la integridad de las personas o de la institución.

Niveles de afectación

Clasificación orientativa que permite valorar la magnitud, el impacto y el riesgo de una situación de conflicto. No etiqueta personas ni conflictos, sino que orienta la toma de decisiones institucionales desde criterios de cuidado y proporcionalidad.

Reparación del daño

Conjunto de acciones orientadas a reconocer el daño causado, atender las necesidades de las personas afectadas y restablecer, en la medida de lo posible, las relaciones y condiciones que se vieron deterioradas.

Justicia restaurativa

Enfoque que prioriza la atención del daño, la responsabilidad relacional y la reparación, buscando la recomposición de los vínculos y el fortalecimiento de la convivencia, más que la sanción punitiva.

Transformación del conflicto

Proceso que no se limita a resolver una situación puntual, sino que busca modificar las condiciones relacionales, estructurales y culturales que dieron origen al conflicto, integrando aprendizajes institucionales.

Tejido institucional

Red de relaciones, confianzas, acuerdos y prácticas que sostienen la vida organizacional. Su fortalecimiento es un objetivo central del Protocolo.

Ruta de atención

Camino definido para acompañar un conflicto según su nivel de afectación, integrando

mecanismos de diálogo, mediación, reparación y, cuando corresponde, intervención institucional formal.

Mediación

Proceso voluntario y estructurado de diálogo acompañado por una tercera persona imparcial, que facilita la comunicación y la construcción de acuerdos entre las partes involucradas.

Consecuencias institucionales

Medidas que la institución adopta para proteger a la comunidad y establecer límites claros frente a afectaciones graves o reiteradas, siempre bajo principios de proporcionalidad, dignidad, cuidado y debido proceso.

Corresponsabilidad institucional

Principio que reconoce que la gestión del conflicto no recae únicamente en las personas involucradas, sino que implica a la institución en la creación de condiciones, rutas y acompañamientos claros.