

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA, ESTADÍSTICA Y
CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**“ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
SERVICIOS DE LA DEFENSORÍA UNIVERSITARIA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA, PERÍODO 2017-2019”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA PÚBLICA**

ELABORADO POR:

LUISA VIVIANA GÓMEZ ESPINOZA

ASESOR:

Dr. VÍCTOR HUMBERTO CARRANZA ELGUERA

LIMA-PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Mextly, por su sabiduría en forma de hija, a Maya, porque *irse no significa no estar*¹, a Nicolaza, porque entraña el origen de mi origen, a Lucho, que me legó el alto valor de la indignación, a César, por hacer patente la teoría de Schrödinger y, a mis estudiantes, quienes hacen de mí, una mejor persona.

¹ Tomado de un diálogo de la película *El ciudadano ilustre* (Argentina, 2016), dirigida por Gastón Duprat y Mariano Cohn.

AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo y la confianza del Ing. José Martín Casado Márquez, defensor universitario de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería, quien me facilitó la experiencia vívida y directa de la defensa de los derechos universitarios. Así mismo, a su equipo de trabajo que, con su experiencia e información, nutrieron las páginas que hoy completan esta investigación.

De igual manera, agradezco al Dr. Víctor Carranza Elguera, asesor de tesis, quien, desde su circunspección académica y su seriedad para la vida, nutrió, perfiló y refinó todos los alcances de la presente tesis.

Así mismo, quiero agradecer a Mextly, quien, con una taza de té, un abrazo, o el silencio amoroso, se hizo amiga de las contrariedades que aparecieron en el transcurso de la producción de este texto.

Finalmente, agradezco a la vida porque en ella está el conocimiento producido y por producir, en ella está el vacío y la planicie (lugares que conozco en profundidad), en ella está la turbulencia de la lucha y el solaz de las batallas ganadas, en ella están mis apus ancestrales, quienes nunca me dejaron sin su manta de piedra que cubrió y cubre mis madrugadas de estudio; y, por supuesto, a *Paxaro*, quien no dudó de llegar conmigo hasta el final de este camino.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
GLOSARIO DE TÉRMINOS	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	35
2.4. ENFOQUE TEÓRICO CONCEPTUAL ASUMIDO POR LA TESISISTA.....	40
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	42
3.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.3 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	45
3.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA	46
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO	47
4.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA DEFENSORÍA UNIVERSITARIA	47
4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA DEFENSORÍA UNIVERSITARIA	59
CAPÍTULO V PROPUESTA DE VALOR	79

5.1. RELACIONES ENTRE EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: FODA ...	79
5.2. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA DU UNI ..	84
5.3. PROPUESTAS ESTRUCTURADAS.....	86
5.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXOS.....	130

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo fundamentar una propuesta de valor que permita lograr una adecuada prestación de servicios de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería (DU UNI). Estos servicios, según el Reglamento General de la Defensoría Universitaria (RR N° 0788, Lima, 28 de mayo de 2019), son: La tutela de los derechos que asisten a los miembros de la comunidad universitaria y Sostener el principio de autoridad responsable en la Universidad.

Esta es una tesis de especialización, y en su metodología destacan, el nivel descriptivo, el enfoque cualitativo, el método analítico sintético y el diseño no experimental, de corte longitudinal. Responde al tipo de investigación de concepción estratégica corporativa, que compete al funcionamiento de la Defensoría. La investigación se inicia con un análisis específico de la gestión y la actuación de la DU UNI, en el período noviembre 2017 - diciembre 2019, es decir, desde su creación en el contexto de la Ley Universitaria 30220, artículo 113.

En este sentido, la propuesta de valor contribuirá a insertar la planificación y gestión estratégica como instrumentos claves para el desenvolvimiento y desarrollo organizativo a la DU UNI, lo cual, la posicionará como una instancia responsable y confiable en la comunidad universitaria, impactando considerablemente en la gestión defensorial. Así mismo, esta propuesta aportará a la mejora de la gestión de las instancias homólogas de los distintos centros de educación superior del país, ya que, siendo la defensa de los derechos humanos de la comunidad universitaria un tema aún nuevo en nuestro contexto, la gestión defensorial requiere de sustentos estratégicos que les permita cumplir con la misión que se le ha encomendado.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to establish a value proposition that allows to achieve an adequate provision of services from the University Ombudsman of the National University of Engineering (DU UNI). These services, according to the General Regulations of the University Ombudsman's Office (RR N ° 0788, Lima, May 28, 2019), are: The protection of the rights of the members of the university community and Sustaining the principle of responsible authority in University.

This is a specialization thesis, and in its methodology, the descriptive level, the qualitative approach, the synthetic analytical method and the non-experimental design, of longitudinal cut stand out. It responds to the type of research of corporate strategic conception, which corresponds to the operation of the ombudsman. The research begins with a specific analysis of the management and performance of the DU UNI, in the period November 2017 - December 2019, that is, since its creation in the context of University Law 30220, article 113.

In this sense, the value proposition will contribute to insert planning and strategic management as key instruments for the development and organizational development of the DU UNI, which will position it as a responsible and reliable instance in the university community, significantly impacting the defense management. Likewise, this proposal will contribute to the improvement of the management of the homologous instances of the different higher education centers of the country, since, being the defense of the human rights of the university community, a still new issue in our context, the Defensive management requires strategic support that allows them to fulfill the mission that has been entrusted to them.

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: <i>Casos atendidos por la DU UNI.</i>	02
Tabla 2: <i>Defensorías Universitarias implementadas en el Perú.</i>	05
Tabla 3: <i>Población de la comunidad universitaria UNI.</i>	44
Tabla 4: <i>Solicitudes atendidas por la DU UNI.</i>	55
Tabla 5: <i>Casos atendidos por género.</i>	55
Tabla 6: <i>Casos atendidos por tipología.</i>	56
Tabla 7: <i>Condiciones de personas encuestadas.</i>	60
Tabla 8: <i>Datos generales de la encuesta.</i>	61
Tabla 9: <i>Pregunta: La mayoría de las personas cree que, a pesar de la intervención de la Defensoría; las autoridades, personas con poder o infractores/as, en general, quedarán sin sanción:</i>	61
Tabla 10: <i>Pregunta: La existencia de la Defensoría Universitaria es:</i>	63
Tabla 11: <i>Pregunta: Hasta donde usted conoce, la Defensoría Universitaria cumple una labor:</i>	64
Tabla 12: <i>Pregunta: Tengo la expectativa de que la Defensoría Universitaria (marque con una X en el (los) recuadro(s) correspondiente (s). Puede marcar más de una opción).</i>	65
Tabla 13: <i>Cuadro comparativo de ambientes en la DU UNI.</i>	75
Tabla 14: <i>Relaciones entre el análisis interno y externo.</i>	81
Tabla 15: <i>Cuadro descriptivo Fortalezas – Atributos de la propuesta de valor.</i>	82
Tabla 16: <i>Cuadro descriptivo Debilidades – Atributos de la propuesta de valor.</i>	82
Tabla 17: <i>Cuadro descriptivo Oportunidades - Atributos de la propuesta de valor.</i>	83

Tabla 18: <i>Cuadro descriptivo Amenazas - Atributos de la propuesta de valor.</i>	83
Tabla 19: <i>Misión de la DU UNI.</i>	85
Tabla 20: <i>Satisfacción del público usuario.</i>	89
Tabla 21: <i>Acceso a los servicios defensoriales.</i>	89
Tabla 22: <i>Cobertura de los servicios defensoriales.</i>	90
Tabla 23: <i>Ejecución presupuestal.</i>	92
Tabla 24: <i>Caracterización de los procesos en la DU UNI.</i>	98
Tabla 25: <i>Procesos de propuestas de mejora.</i>	100
Tabla 26: <i>Procesos de propuestas de mejora</i>	101
Tabla 27: <i>Atención y Orientación de las solicitudes aceptadas y derivadas.</i>	103
Tabla 28: <i>Procesos céleres de seguimiento a solicitudes atendidas.</i>	105
Tabla 29: <i>Satisfacción laboral.</i>	109
Tabla 30: <i>Capacitación del equipo defensorial.</i>	110
Tabla 31: <i>Clima organizacional.</i>	112
Tabla 32: <i>Cuadro comparativo que contrasta las funciones actuales de la Defensoría Universitaria UNI con las funciones requeridas.</i>	113
Tabla 33: <i>Cuadro comparativo de perfiles profesionales DU UNI.</i>	116
Tabla 34: <i>Factores críticos de éxito.</i>	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo de la implementación y funcionamiento de la DU UNI.	06
Figura 2: Organigrama estructural funcional.	48
Figura 3: Tipos de procesos.	93
Figura 4: Procesos la Defensoría Universitaria. Elaborado en base a SGP/PCM 2014.	99

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CBC:	Condiciones Básicas de Calidad.
CEPRE-UNI:	Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional de Ingeniería.
CIFHS:	Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual.
CTIC:	Centro de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
DDHH:	Derechos Humanos.
DIGA:	Dirección General de Administración.
DU UNI:	Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería.
EPSOL:	Escuela Superior del Litoral de la ciudad de Guayaquil.
ESSALUD:	Seguro Social de Salud.
FCE:	Factores críticos de éxito.
FIC:	Facultad de Ingeniería Civil.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FUT:	Formulario único de trámite.
HAS:	Hostigamiento y acoso sexual.
INDECOPI:	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
MIMPV:	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
MINAM:	Ministerio de Medio Ambiente.
MINEDU:	Ministerio de Educación.
OCDE:	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

REDU:	Red de Defensorías Universitarias.
RDR:	Recursos Directamente Recaudados.
RGDU:	Reglamento General de la Defensoría Universitaria.
RIDU:	Red Iberoamericana de Defensorías Universitarias.
RPIHS-UNI:	Reglamento de Prevención e Intervención del Hostigamiento Sexual en la Universidad Nacional de Ingeniería.
RR:	Resolución Rectoral de la Universidad Nacional de Ingeniería.
OCCU:	Oficina Central de Calidad Universitaria.
OPLA:	Oficina Central de Planificación y Presupuesto.
PNMGP:	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
SGP/PCM:	Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
SINEACE:	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
STDUNI:	Sistema de Trámite Documentario de la UNI.
SUNEDU:	Superintendencia Nacional de Educación.
UNDAC:	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco.
UNI:	Universidad Nacional de Ingeniería.
UNSA:	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
UNSAAC:	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
UPAO:	Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

INTRODUCCIÓN

El análisis, evaluación y propuesta de mejora de los servicios de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería (DU UNI) ha permitido reconocer el estado de la gestión defensorial de la DU UNI, en el período 2017-2019.

Como principales resultados, se advierte que efectivamente dicho órgano, carece de herramientas de planificación para brindar el servicio defensorial. A ello se suma el hecho que, al carecer de declaraciones estratégicas, las acciones realizadas, aunque importantes, no siguen un norte determinado. Ello debido, entre otras cosas, a que la Defensoría nace con una normativa que adolece de perspectiva estratégica; además, la DU UNI no cuenta con el suficiente respaldo institucional. Por ello, se ha presentado una propuesta que se explica líneas abajo.

La problemática identificada gira en torno a: gestión del talento humano, condiciones materiales (infraestructura, equipamiento y mobiliario), recursos tecnológicos utilizados, y presupuesto asignado. Se analizaron, además, los procesos claves, la capacidad para la gestión, el lugar que ocupa la DU UNI en el organigrama de la UNI y el impacto de los servicios defensoriales.

Para alcanzar los objetivos que plantea la investigación, se usaron herramientas tales como el análisis FODA, el cual determinó una relación causa-efecto, y con ello se pudo obtener las declaraciones estratégicas (misión, visión, valores) y la propuesta de valor.

Como propuesta, se presenta un modelo de gestión a partir del mapa estratégico elaborado, con sus respectivos indicadores de desempeño, su metodología de cálculo y la estrategia de seguimiento y monitoreo. Se consideraron, además, los factores críticos de éxito y un plan de implementación.

Así mismo, el análisis de las encuestas y entrevistas, permitió determinar que el estudiantado representa la población mayoritaria que accede a los servicios defensoriales, con relación al personal docente y personal administrativo. Cabe destacar que, a pesar de que la mayor cantidad de usuarios-as de la DU UNI, son estudiantes, son al mismo tiempo los-as que menos conocen la existencia de la defensoría universitaria y, por lo tanto, esto los convierte en la población más vulnerable.

La presente tesis se divide en cinco capítulos, el primero, Planteamiento del Problema, aborda la situación específica de la gestión defensorial en la UNI, en un contexto particular, general, e histórico. En otro momento, en este capítulo, se desarrolla la formulación del problema; se plantean los objetivos de la investigación y la justificación de la misma. El segundo capítulo: Marco Conceptual, detalla los antecedentes de la investigación, las teorías básicas, el marco conceptual y el enfoque teórico-conceptual asumido por la tesista. El tercer capítulo: Metodología, desarrolla la clasificación de la investigación, indicando de manera puntual, su propósito, nivel, enfoque, diseño y método. Así mismo, presenta la operacionalización de las variables, las técnicas estadísticas, población, muestra y la respectiva matriz de consistencia. El capítulo cuatro corresponde al Diagnóstico y, expone tanto el diagnóstico funcional, como el diagnóstico situacional de la DU UNI. En este diagnóstico se analiza la situación del cumplimiento de las funciones de la Defensoría. Así mismo, se presenta los niveles de producción existentes a la fecha. En el diagnóstico situacional se analizan las fortalezas y debilidades desde distintas perspectivas (público usuario, economía, procesos, y personal). De igual forma, se presenta el detalle de las oportunidades y amenazas halladas en la realización respectiva del FODA. El último capítulo presenta extensa y detalladamente una propuesta de valor que gira en torno al diseño de una agenda estratégica.

Y, esperando que la presente tesis contribuya al bagaje informativo y formativo académico de la comunidad UNI, en general, y de la comunidad FIECCS-UNI, en particular, se pasa al desarrollo correspondiente.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La violación de los derechos y de las libertades es uno de los problemas más significativos de toda sociedad humana. Las comunidades universitarias no están exentas de este problema. Por ello, para velar por derechos y libertades y, para resguardar las garantías de docentes, funcionarios, graduados y estudiantes de las universidades, es que nace la Defensoría Universitaria.

A nivel internacional, experiencias de más larga data, las encontramos en Norteamérica y Europa. Canadá fue el primer país que implementó una defensoría. Según señala Palazón (2016) “la primera fue la Simon Fraser University de Canadá, en 1965” (p.68). Estados Unidos toma la posta, y en 1966, la Montana Collegue crea la primera defensoría de ese país. Nótese que este período, en que se crean las primeras defensorías universitarias en el mundo, se caracteriza por experiencias cruciales en el ámbito sociopolítico, además, de claros movimientos de avanzada social. Es el tiempo de la Guerra del Vietnam, el apogeo de la propuesta hippie, es la época de mayo del 68, de la organización y lucha por los derechos civiles, de tensiones en el contexto de la Guerra Fría. ¿Cómo pudo haber influenciado este hecho el desarrollo de la labor defensorial? ¿El estudiantado estuvo estimulado políticamente para promover la defensa de sus derechos? ¿Las universidades hicieron eco de las demandas sociales por el cambio? Preguntas que, aunque son materia de otra discusión, permiten entender el momento histórico que vio nacer a la defensoría universitaria.

En el Perú, la Defensoría Universitaria es un órgano de reciente creación que tiene su origen en la Ley Universitaria Nro. 30220, promulgada el 09 de julio de 2014. En el artículo 133 de la referida ley, se define la naturaleza y los alcances de la Defensoría Universitaria. Asimismo, esta ley dispone la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), órgano encargado de supervisar el cumplimiento de lo establecido en dicha norma.

La SUNEDU, en ejercicio de sus funciones, el 28 de noviembre de 2016, con Oficio Circular N°036-2016-SUNEDU/02-13, requirió a 130 universidades, entre las que se encontraba la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), documentación relacionada con la implementación y funcionamiento de la defensoría universitaria.

1.1.1. Gestión del servicio defensorial en la UNI

La principal función de la DU UNI, es la tutela de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta el ejercicio del principio de autoridad responsable. Para ello, ofrece los servicios defensoriales de quejas, denuncias, consultas y sugerencias, además de mediación y conciliación.

Al 31 de diciembre de 2019, la DU UNI ha atendido 98 casos, produciéndose la mayor incidencia en 2018, con 50 casos reportados. La mayoría de estos provienen de la Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM) y de la Facultad de Arquitectura Urbanismo y Artes (FAUA).

Tabla 01

Casos atendidos por la DU UNI

Año	Cantidad	Porcentaje
2017	4	04.08 %
2018	49	50.00 %
2019	45	45.92 %
Total	98	100.00%

Fuente: Registros de la Defensoría Universitaria

Es importante indicar que la Defensoría no tiene competencias sancionadoras o vinculantes, y su espacio de acción se centra en la atención de quejas y denuncias relacionadas con temas que afectan los derechos individuales de los miembros de la comunidad universitaria. A ello se suma, la recepción de consultas relacionadas al tema de derechos y sugerencias para el mejoramiento de la gestión del servicio defensorial.

Aspectos históricos de la creación de este órgano en la UNI, evidencian que su dinámica, en los primeros momentos, se caracterizó por la ralentización de la respuesta de las autoridades, hecho advertido por la SUNEDU en lo siguiente:

El 21 de diciembre de 2016, la UNI comunica a la SUNEDU, a través de un escrito identificado con código de recepción RTD 33694-2016-SUNEDU-TD, que ya se ha logrado la “implementación y funcionamiento” de la Defensoría Universitaria.

El 26 de mayo de 2017, con carta Nro. 928-2017-SUNEDU/02-13, la SUNEDU responde y notifica a la UNI el incumplimiento en cuanto a la implementación de la Defensoría, y adjunta el Informe Preliminar N°013-2017-SUNEDU/02-13-02, donde se concluye que la UNI, si bien ha considerado la creación la Defensoría Universitaria, aún no ha designado al defensor universitario, ni implementado los mecanismos que garanticen el funcionamiento de la referida instancia. El documento recomienda la elaboración de un plan de acción a fin de implementar y poner en funcionamiento la DU UNI.

El 12 de septiembre de 2017, la SUNEDU remite a la UNI el Informe de Resultados Nro. 148-2017-SUNEDU/02-13, en el que comunica las acciones de supervisión especial realizadas en esta universidad. El informe evidencia el incumplimiento por parte de la UNI, respecto a la implementación y puesta en funcionamiento de la Defensoría Universitaria, al no haber designado al defensor universitario, ni implementado, ni dispuesto los mecanismos que garanticen su funcionamiento.

El 24 de octubre de 2017, más de tres años después de la promulgación de la Nueva Ley Universitaria y bajo la presión de la SUNEDU, luego de algunos intentos que no llegaron a buen puerto, la Asamblea Universitaria de la UNI eligió, de una terna de candidatos, al Mg. Ing. José Martín Casado Márquez como primer defensor universitario de esta casa de estudios, quien llevará avante la gestión defensorial durante tres (03) años, tal y como lo establece el Reglamento General de la Defensoría Universitaria (RGDU) en su Art. 8. Así, de manera oficial, la DU UNI inicia sus labores el 2 de noviembre de 2017. La presente investigación analiza el período de gestión, desde la fecha de fundación hasta diciembre de 2019.

Luego de la elección, en octubre de 2017, la UNI remite a la SUNEDU el oficio Nro. 817-SG-UNI/2017, en el que comunica la designación del defensor universitario; sin embargo, el 28 de junio de 2018, la SUNEDU emite su Informe de Resultados Nro. 562-2018-SUNEDU/02-13-02, en el que destaca el incumplimiento de la UNI, como “afectación diferida”, pues de acuerdo a los criterios de supervisión que promueve el cumplimiento eficaz de la Ley Universitaria y su normativa conexas, faltaban implementar algunas recomendaciones tales como; normas internas que regulen el funcionamiento de la DU UNI, mecanismos de atención de las denuncias, registros de denuncias, y mecanismos de difusión, entre otros; recomendando a la UNI que cambie su conducta y se adecue a la Ley Universitaria.

Con OFICIO Nro. 105-SG-UNI/2018, la UNI manifiesta a la SUNEDU, entre otros asuntos, lo siguiente: cuenta con un ambiente para el funcionamiento de la Defensoría Universitaria, se ha establecido horario de atención al público usuario y la creación de un correo electrónico institucional para atención virtual. A ello, se adjunta la Ficha de Atención de Denuncias y Quejas. Posteriormente, el 16 de abril de 2019, con oficio Nro. 333-2019/Rect., la UNI remite a SUNEDU el oficio 129-2019/DU UNI, sustentando los medios probatorios para acreditar el cumplimiento de las recomendaciones del Informe de Resultados Nro.562-2018-SUNEDU/02-13-02.

El 28 de mayo de 2019, con R.R. No. 0788, se promulga el Reglamento General de la Defensoría Universitaria, el cual rige su funcionamiento y atribuciones. Nótese que dicho instrumento es de fecha de creación muy posterior a la elección del defensor universitario: más de un año y medio después, lo cual muestra que la DU UNI inicia sus labores sin contar con un sustento reglamentario fundamental. Por ello, en los primeros meses de su funcionamiento, la Defensoría Universitaria trabajó en el marco de las generalidades dispuestas en el artículo 133 de la Ley Nro. 30220.

El 16 de julio de 2019, tuvo lugar la supervisión de campo a la UNI, por parte de la SUNEDU, a efectos de recabar información adicional sobre los hechos investigados. Los días 21 y 22 de agosto de 2019, la UNI remite correos electrónicos con los medios probatorios para acreditar el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe de Resultados N°562-2018-SUNEDU/02-13-02.

Finalmente, el 05 de septiembre de 2019, cinco años después de promulgada la actual Ley Universitaria, con OFICIO Nro. 2090-2019-SUNEDU/02-13, la SUNEDU remite a la UNI, el Informe de Resultados Nro. 0400-2019-SUNEDU/02-13, en el cual le comunica que la universidad ha subsanado el incumplimiento detectado y descrito en el Informe de Resultados Nro. 562-2018-SUNEDU/02-13-02 y deja constancia que encuentra la Defensoría Universitaria de la UNI, implementada y en funcionamiento.

La implementación de la DU UNI es el resultado de la presión y seguimiento que la SUNEDU hizo a esta casa de estudios, que ha quedado registrado en los informes de incumplimiento. La SUNEDU instó a las autoridades de la UNI a cumplir con la creación de este órgano autónomo y a dotarlo de los reglamentos que hagan posible su labor. Por ello, cabe destacar que, durante cinco años, la comunidad UNI estuvo limitada en su derecho a ser defendida según ley. Las autoridades competentes demostraron en ese lapso, resistencia y aletargamiento en la toma de decisiones.

Casos como el de la UNI se replicaron en otras tantas casas de estudio. Para el 6 de agosto de 2018, el titular de la SUNEDU, Martín Benavides Abanto, informaba que 117 de un total de 144 universidades tenían implementadas sus respectivas defensorías. Es decir, seis años después de que la Ley Universitaria ordenara la implementación de estos órganos, un 19% de universidades (entre públicas y privadas) aún no habían cumplido con lo dispuesto. Para diciembre de 2019 esta cifra se había reducido al 11%.

Tabla 02

Defensorías Universitarias implementadas en el Perú

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Universidades públicas	41	32.03 %
Universidades privadas	87	67.97 %
Total	128	100.00%

Fuente: Página oficial SUNEDU actualizada al 31/12/2019

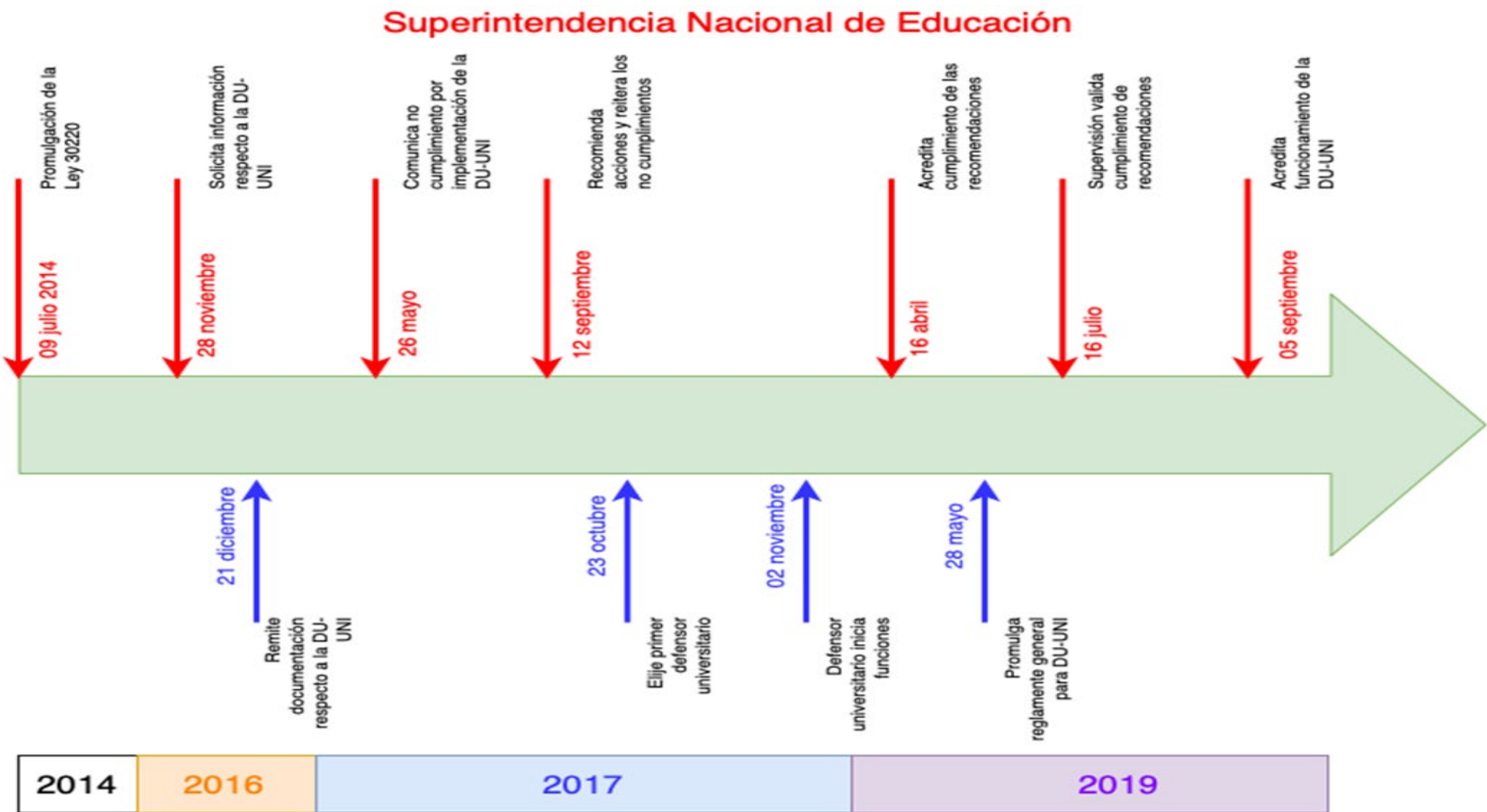


Figura 01: Línea de tiempo de la implementación y funcionamiento de la DU UNI.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las condiciones en que las que la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería brinda sus servicios a su comunidad universitaria, no son idóneas. En ese sentido, el servicio defensorial se ve seriamente comprometido, ya que presenta sensibles y preocupantes limitaciones, a pesar de la vocación y el esfuerzo que realiza el equipo humano que lo conforma.

Para facilitar el análisis se planteará el problema desde la óptica general y de los problemas específicos.

1.2.1. Problema general

Se evidencia una insuficiente calidad y cobertura en la prestación de servicios defensoriales debido a limitaciones de la gestión de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería.

1.2.2. Problemas específicos

Entre los problemas específicos, destacan los siguientes.

- 1.2.2.1 En relación a los usuarios: Se desconoce el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios defensoriales debido a que se carece de protocolos de calidad de su atención y participación en la DU UNI.
- 1.2.2.2 En relación a la sostenibilidad financiera: No se cubren los costos de personal, infraestructura y equipamientos necesarios que permitirían mejorar los servicios defensoriales debido a la insuficiente partida presupuestal para el desempeño de la DU UNI.
- 1.2.2.3 En relación a los procesos internos: Se evidencia la dilación de los procesos defensoriales debido a las normas y procedimientos sin la calidad adecuada en la DU UNI.

- 1.2.3.4 En relación al personal, su crecimiento y desarrollo. Se advierte limitaciones en la cobertura de los servicios defensoriales debido al Insuficiente personal especializado en la DU UNI.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración los problemas de investigación formulados, los objetivos de la investigación se plantean desde la óptica general y de los problemas específicos.

1.3.1. Objetivo general

Mejorar la calidad y la cobertura de la prestación de los servicios defensoriales optimizando la gestión de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1.3.2.1 En relación a los usuarios. Conocer el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios defensoriales formulando protocolos de calidad de su atención y participación en la DU UNI.
- 1.3.2.2 En relación a la sostenibilidad financiera. Optimizar la formulación, ejecución y evaluación del requerimiento presupuestal a la autoridad competente, que permita ampliar la partida presupuestal para el desarrollo de la DU UNI.
- 1.3.2.3 En relación a los procesos internos: Superar los problemas de dilación de los procesos defensoriales mejorando la calidad de las normas y procedimientos de la DU UNI.
- 1.3.2.4 En relación al personal, su crecimiento y desarrollo: Ampliar la cobertura de los servicios defensoriales contratando personal especializado en la DU UNI.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las condiciones de funcionamiento de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería no alcanzan los niveles adecuados para brindar servicios

defensoriales con idoneidad a la comunidad universitaria. Debe volverse a destacar que la DU UNI está comprometida con la cautela y defensa de los derechos de su comunidad universitaria, así como, con la búsqueda del equilibrio de los poderes institucionales que permitan ejercer el principio de autoridad responsable y abonar a la ecuación de la democracia universitaria. En ese sentido, la presente investigación se considera justificada por los siguientes aspectos:

1.4.1. Justificación social

El mejoramiento de las competencias de la DU UNI permitirá a sus tutelados-as (comunidad universitaria) hacer uso de recursos informativos e institucionales que, a su vez, redundará en su actuar personal, ya sea académico, laboral o de otra naturaleza relacionada a su vínculo con la universidad. Estos elementos impactarán positivamente en su condición y afirmación de sujeto tutelar con derechos inherentes a su humanidad, ya que se verá apoyado por un servicio defensorial enriquecido con iniciativas y procedimientos simplificados, didácticos y nutridos de una visión estratégica de la defensa de los derechos de la comunidad universitaria.

1.4.2. Justificación institucional

Una mejor gestión del servicio de la DU UNI contribuirá, por un lado, a develar las limitaciones de la institucionalidad de la Universidad Nacional de Ingeniería, con respecto a su responsabilidad sobre los DDHH; y, por otro, favorecerá al órgano defensorial, al poder presentar propuestas de solución a esas limitaciones que afectan las relaciones entre los-as que toman las decisiones y quienes son receptores-as de esas decisiones. Al ser un órgano clave, que garantiza la cautela, defensa y respeto de los derechos universitarios, la Defensoría se perfila como pieza fundamental de las aspiraciones de la UNI, en cuanto a lograr una convivencia democrática que promueva la gobernanza de esta casa de estudios.

1.4.3. Justificación académica

La propuesta de mejora planteada en esta tesis contribuirá a que se asuma la planificación estratégica de las actividades defensoriales como un instrumento de

gestión eficiente. Ello permitirá que el funcionamiento permanente de la DU UNI, no solo cumpla con la norma sino, y, sobre todo, con el público usuario, que es su razón de ser. Así mismo, esta investigación podría impactar positivamente sobre la experiencia y accionar de otras instituciones educativas de nivel superior, que llevan avante la función defensorial la cual es de carácter obligatorio, según la Ley Universitaria 30220.

Por otro lado, la propuesta de mejora permitirá ampliar las fronteras de la gestión defensorial alcanzando a las distintas instancias, permitiendo regular el ejercicio de la autoridad, que, a su vez, contribuya a reforzar la democracia en la institución.

1.4.4. Justificación metodológica

La metodología empleada permite identificar la solución al problema central. Al presentar una propuesta de solución a dicho problema, la DU UNI podrá mejorar su capacidad operativa a través del empleo de métodos, técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de información, que le permitirá, a su vez, implementar acciones orientadas a cumplir con idoneidad la tutela y defensa de los derechos universitarios, así como, hacer valer el principio de autoridad responsable. Esta gestión permitirá el eficiente desempeño de sus funciones en el marco de la institucionalidad de la UNI.

El aspecto metodológico de esta investigación, también contempló y evaluó las capacidades existentes: talento humano y sus relaciones con el entorno, recursos logísticos y aspectos normativos, entre otros; considerando que, los recursos disponibles, constituyen un punto de partida para generar las mejoras propuestas en esta investigación. De estos aspectos, el talento humano es cardinal y estratégico para la presentación de las mejoras requeridas.

Asimismo, este enfoque metodológico puede ser socializado y empleado como referencia para su consulta y/o implementación en otras instituciones educativas superiores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La gravitante importancia de la Defensoría Universitaria ha impactado e impacta las relaciones de la comunidad universitaria. Cada experiencia expresa modos de hacer, pensar, sentir y gestionar la defensa de los derechos universitarios. Con respecto a la cultura de la promoción y defensa de los derechos humanos, las defensorías peruanas se enfrentan no solo a la novedad que supone la implementación de esta instancia, sino a la desinformación, desgano, falta de voluntad política, inexperiencia en la gestión, falta de liderazgo, conciencia cívica, entre otros. Sobre estos aspectos, se han producido diversos enfoques teóricos y marcos conceptuales que exponemos a continuación.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Autora 1: Miranda Villena, Ruth.

Tema: *Desarrollo de la Defensoría Universitaria en la experiencia peruana.*

En relación al problema general de su investigación, Miranda (2019) señala que la defensoría universitaria peruana, como organización especializada en la defensa de los derechos humanos, realiza sus actividades sin haberse precisado con claridad su implementación y funcionamiento, en un entorno que no responde ni apoya las acciones realizadas.

En cuanto al objetivo general, la citada autora indica: “Develar la situación actual, tanto de la defensoría universitaria peruana, como del defensor universitario, cuyas acciones se desarrollan y se ven confrontadas con un contexto renuente a respaldar, tácita o explícitamente, las funciones para las que fueron creadas legalmente”.

La hipótesis general de esta investigación, es: “La defensoría universitaria peruana y el defensor universitario ejecutan acciones en un contexto adverso a su naturaleza y fines”.

Sobre la base de los aspectos tratados en la investigación, la principal conclusión a la que arriba la autora es la siguiente:

Las defensorías universitarias peruanas (117) desarrollan sus acciones de manera indistinta, sin haber logrado articular aún, un mecanismo organizacional que dé soporte al cumplimiento de sus fines y naturaleza, teniendo en común, solo la Ley que las crea. De igual manera, la Defensoría como organización, y el defensor, como su funcionario, se desenvuelven en un entorno que no respalda las acciones que se llevan adelante. Ello se refleja en la falta de soportes logísticos y presupuestales, además de la carencia de respaldo político y moral. Miranda (2019).

Cabe destacar que la autora no hace explícita la metodología empleada en su publicación.

Por otro lado, como juicio de valor, puede señalarse que el texto es fundamentalmente narrativo y argumentativo, en el que se presenta información general, datos históricos, información actualizada y una lógica crítica y propositiva respecto al papel que deben desempeñar las defensorías universitarias y la urgente necesidad de reposicionar la figura y acción del defensor universitario.

Miranda alcanza una lógica argumentativa y coherente que puntualiza en tres capítulos: el primero, “La Defensoría”, el segundo, “La Defensoría Universitaria” y el tercero, “El defensor universitario”.

Estos tres capítulos evidencian una secuencia lógica argumentativa que va de lo general a lo particular. Posiciona, por un lado, el carácter inmanente de la defensoría como órgano que, históricamente, se creó para la defensa de los derechos humanos y que se remonta a 1772, en Suecia; aunque ya se registran experiencias de defensa del pueblo en épocas muy anteriores, como en la antigua Grecia, China, Turquía, España, entre otros. Por otro lado, precisa el desarrollo histórico de la figura de la Defensoría Universitaria a nivel mundial y su incidencia en América Latina. En ese contexto, analiza la experiencia peruana: la norma que le da origen, las relaciones interinstitucionales que supone su accionar y, lo más destacado, una propuesta de implementación y funcionamiento alternativa a la actual y que se expresa en un proyecto de ley.

El último capítulo, “El defensor universitario”, analiza su desenvolvimiento, alcances normativos y las limitaciones a las que se enfrenta el defensor universitario.

Como datos relevantes, se puede señalar la reflexión de la autora que enfatiza el carácter inminentemente relacional que tiene la defensoría con instancias organizativas de carácter nacional y sectorial. Idea destacada, pues descarta el perfil insular de la Defensoría y la posiciona como parte del sistema de educación superior.

Así mismo, otro aspecto destacado alude a la figura del defensor universitario. La autora hace un repaso crítico por las reglas del juego que implican asumir la función de defensor “elección, permanencia y conclusión de su cargo, sus atribuciones, categoría y rango, derechos, prerrogativas de acuerdo a ley y sus funciones” (Miranda, 2020:57). Así, observa, por ejemplo, la inviabilidad de un defensor, que, siendo docente de la misma casa de estudios, desarrolle su labor defensorial a tiempo parcial, señalando que la defensa de los derechos universitarios requiere dedicación exclusiva.

Otro destacado aporte atañe al Proyecto de Ley de la Defensoría Universitaria en el que, la autora plantea un novedoso y prolijo alcance sobre un órgano defensorial idóneo. Cabe destacar que este proyecto se presentó al Congreso de la República el 24 de agosto de 2018.

Autor 2: Ordoñez Bermeo, Freddy.

Tema: *La defensoría universitaria como mediadora de conflictos.*

En relación al problema general de la investigación, Ordóñez (2016) señala: “la ausencia de un órgano como la Defensoría Universitaria provoca que el tratamiento de los conflictos y las normas disciplinarias sigan siendo verticales y autoritarias en la Escuela Superior del Litoral de la ciudad de Guayaquil (EPSOL), lo cual no permite promover y sostener una convivencia armónica y democrática en dicha institución” (p.4).

En cuanto al objetivo general, el citado autor propone como hecho sustantivo, la creación de la Defensoría Universitaria de la Escuela Superior del Litoral (EPSOL) de la ciudad de Guayaquil, con el fin de salvaguardar los derechos de los miembros de dicha institución, así como mediar en sus conflictos.

Lo citado anteriormente permite a Ordóñez (2016) plantear la siguiente hipótesis general: “La instancia existente en EPSOL, Comisión Especial para el Tratamiento de Actos

Disciplinarios” es un órgano cuyo carácter vertical y sancionador es insuficiente para el tratamiento de conflictos, dado que se aleja de las propuestas actuales para la defensa de los derechos en el contexto universitario, por lo que es necesaria la creación de la Defensoría Universitaria”.

Las conclusiones más significativas de esta investigación son las siguientes:

- La creación e implementación de la Defensoría Universitaria de EPSOL permitirá una mediación democrática y dialogante de las partes en conflicto. La existencia de una Defensoría Universitaria en EPSOL implica contar con un mecanismo moderno para el tratamiento de conflictos, lo cual contribuirá a la calidad de la acción de la universidad.
- La presencia activa de la Defensoría Universitaria generará nuevas formas de intervención alternativas, en los conflictos académicos, administrativos, y laborales; los cuales están íntimamente vinculados. (Ordóñez, 2016).

Cabe destacar que la metodología aplicada por Ordoñez es mixta y tiene las siguientes características; propósito: investigación básica, enfoque: mixto, nivel: explicativo, y método: hipotético deductivo.

Como apreciación crítica en relación a esta investigación, señalamos lo siguiente:

- Logro de los objetivos propuestos:

El objetivo general se plantea en términos de la creación de una Defensoría Universitaria para la mediación, con el objetivo de salvaguardar los derechos de la comunidad ESPOL. Sin embargo, en las recomendaciones y propuestas no se alcanzan los mecanismos o pautas para la dicha creación. Por lo que, el objetivo propuesto queda parcialmente logrado.

- Relevancia del marco teórico:

El marco teórico es relevante en tanto que un aspecto medular del objetivo es la mediación, en ese sentido, los contenidos presentados abundan en diversidad de fuentes y posturas. Gracias al marco teórico, se entiende y destaca la importancia cardinal de la mediación como principal aporte de la Defensoría. Cabe destacar

que una de las funciones clave de la DU UNI, es la mediación, siendo este proceso eje de la cultura de paz que se promueve como principio organizacional.

- Consistencia de la hipótesis:

La hipótesis que se presenta es. “La creación e implementación de la Defensoría Politécnica, disminuirá los conflictos y los procesos disciplinarios en la comunidad universitaria de la ESPOL”. Como se verá, en dicha hipótesis no se manifiesta la variable mediación, que es clave en el desarrollo de la tesis del autor. En ese sentido, la hipótesis no es lo suficientemente consistente, a pesar de que en su redacción, se menciona la disminución de conflictos y procesos disciplinarios, lo que supone, entre otros, los mecanismos de mediación.

- Metodología:

1. Clasificación: Para los fines planteados, la metodología ha sido correctamente aplicada. Así se encuentra, nivel: explicativo, método: hipotético - deductivo, enfoque: mixto y diseño: no experimental.
2. Técnica de análisis. Aunque sucinto, el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento encuesta, brinda un interesante panorama de la dinámica, percepción y aspiraciones de la población objetivo estudiada, respecto a la mediación de conflictos y la creación de una defensoría. El análisis le ha permitido al autor sustentar la viabilidad y urgencia de su propuesta, esto es, la implementación de una Defensoría.
3. Técnicas estadísticas: Se aplicó el muestreo probabilístico estratificado, con nivel de confianza del 95% y un error del 5%.
4. Población y muestra: Se determinó una población de 8,800 estudiantes de la comunidad EPSOL y operando correctamente la fórmula estadística, se obtuvo como muestra 127 estudiantes para la aplicación de una encuesta.

En síntesis, la investigación evaluada es importante porque evidencia la capital importancia de contar con un órgano defensorial para la adecuada gestión de los derechos de la comunidad universitaria. Además, porque evidencia categóricamente a este órgano

como mecanismo idóneo para la mediación y conciliación: ambos, instrumentos claves para la resolución de conflictos y el fortalecimiento de la democracia en el ámbito de la educación superior. Así mismo, para los fines que persigue la presente investigación, la contribución de Ordóñez se basa en que patentiza la urgencia de una defensoría ligada estrictamente a las acciones mediadoras y conciliadoras, lo cual permite inferir que estos mecanismos deben promocionarse, potencializarse y no asumirse como una función más de la Defensoría, sino como una tarea estratégica que la posiciona como órgano al cual la comunidad universitaria acuda sin duda ni restricciones.

Autor 3: Acevedo Acosta, José

Tema: *Defensorías universitarias iberoamericanas.*

El Problema general de la presente investigación es el siguiente:

En la historia de las relaciones América-Europa, por un lado; y en el mundo, en general, la violación a los derechos humanos ha sido una constante. El autor observa en la figura del ombudsman, una estrategia para la cautela y defensa de esos derechos. Bartolomé de Las Casas, sería, a su juicio, el primer defensor, incluso antes del citado históricamente que aparece en Suecia, 1809. Las defensorías universitarias son heredadas de ese principio. (Acevedo, 2018).

El citado autor plantea el siguiente objetivo general: “Dar a conocer el antecedente y desarrollo histórico de la defensoría del pueblo y su devenir hasta la concreción de la figura de la defensoría universitaria como órgano especializado que tiene su base en importantes circunstancias históricas”.

En el desarrollo de la investigación, Acevedo (2018) plantea la siguiente hipótesis general: “Bartolomé de Las Casas (1484-1506) es el primer ombudsman europeo de la historia iberoamericana. Sentó las bases principistas de la defensa de los derechos humanos. Su labor a favor de los colonizados en América alteró el *statu quo* colonial, además fungió de mediador entre las potencias de la época”.

Lo expuesto anteriormente permite al citado autor a llegar a las siguientes conclusiones:

- El autor concluye que Bartolomé de Las Casas es el precursor del ombudsman, por la defensa de la población colonizada en América y por su gestión mediadora entre las potencias mundiales del siglo XV.
- Las defensorías del pueblo y las defensorías universitarias, tienen su antecedente específico, no en el ombudsman sueco (1809), sino en de Las Casas.
- Se aspira a que la defensoría universitaria se articule como un organismo indispensable para la consulta, la mediación y el enriquecimiento de la relación humana, lo cual redundará en la calidad académica, toda vez que ello implica el respeto por “las libertades y derechos humanos y universitarios de la comunidad universitaria” (Acevedo, 2018: 212).
- Las redes de defensorías universitarias iberoamericanas suponen un punto de encuentro crecimiento e inflexión: son organismos que permiten enriquecer la práctica defensorial.
- Mejorar la intervención en conflictos tiene como base el diálogo y el encuentro personal, lo cual eleva la calidad de la convivencia en la comunidad universitaria.
- La acción y respuesta del defensor(a) universitario(a), tienen resultados idóneos, en tanto se practique desde un enfoque humanista, lo cual permitirá abordar los conflictos desde principios éticos. El autor propone “más justicia que derecho, más autoridad que poder, más humanismo que burocracia, más ética que prejuicio” (Acevedo, 2018:58).
- Las buenas prácticas de la defensoría universitaria incluyen, necesariamente, herramientas de comunicación, desde las convencionales hasta las alternativas, para involucrar a la comunidad universitaria en la defensa de los derechos y vencer miedos, dudas, y desinformación.
- La defensoría puede definirse como un “organismo público interno, autónomo e independiente” (Acevedo, 2018:50) y promotor no solo de la defensa de los

DDHH, si no como espacio de “conciencia crítica y pública de la vida cotidiana” (Acevedo, 2018:50).

Cabe destacar que el autor no hace explícita la metodología empleada en su publicación.

Por otro lado, como juicio de valor se indica que el texto es principalmente narrativo. Exhibe una prolija y ordenada secuencia de datos históricos acerca de la experiencia del ombudsman en el mundo y Latinoamérica y su propia experiencia como defensor universitario.

La narración no solo es coherente, sino pertinente, en tanto que el autor hace un repaso sensible por la *expertise* de las defensorías universitarias iberoamericanas, teniendo en cuenta las particularidades y complejidades que supone la aparición de estos órganos en el espacio de los derechos humanos.

Destacan los hechos históricos sociopolíticos que acompañaron a la creación de las defensorías, así como la medular importancia de las redes defensoriales. El autor desarrolla con amplitud la experiencia y el impacto que han supuesto estas agrupaciones, tales como REDDU, RIDU, CEDU y, se refiere a este ítem como “la columna vertebral del libro” (Acevedo, 2018:91).

Por otro lado, resulta muy relevante su conceptualización de defensoría universitaria que, como él sostiene, se asienta en la “práctica ética y humanista” que supuso su gestión como tutelar de la Defensoría de Derechos Universitarios de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes, México.

Otro hecho que es menester mencionar y, que se lee entre líneas de manera permanente, es la evidente competencia de liderazgo desarrollada en los procesos de conducción de las defensorías. Si bien no hay un capítulo o ítem asignado a este tema, el autor describe situaciones en las que se aprecia capacidad de liderazgo por parte de los-as defensores-as universitarios y por parte de los-as que llevan avante las redes de defensores universitarios. La organización interna, la actitud proactiva, el compromiso férreo con la defensa de los derechos, el esfuerzo de divulgación, la exigencia de un ejercicio de “autoridad responsable”, entre otros aspectos, permiten entender que, efectivamente, sin un auténtico y efectivo liderazgo, no hubiese sido posible consolidar la tutela de los

DDHH universitarios y fortalecer la formación, consolidación y expansión de las redes defensoriales en Iberoamérica.

En síntesis, la investigación evaluada es importante porque destaca el correlato histórico de la figura y labor del ombudsman, el impacto de la lógica de esta figura en las relaciones sociopolíticas, en tanto que es vigilante de que la autoridad no atropelle los derechos de sus administrados-as. Así mismo, el autor entrega una especie de compendio de experiencias defensoriales iberoamericanas, en la que destaca la “red” como organismo estratégico para consolidar, promover y proyectar la acción de la defensoría universitaria.

Autor 4: Palazón José Manuel

Tema: *El impacto positivo de la defensoría universitaria en la labor institucional de las universidades.*

En este artículo de investigación, Palazón (2018), plantea como el Problema de investigación general lo siguiente: “Frente a los permanentes y nuevos problemas que presenta la comunidad universitaria, en especial, las demandas del estudiantado; la defensoría universitaria se postula como órgano capaz de aportar mejoras al desenvolvimiento institucional”.

En relación a los Objetivos de la investigación, Palazón (2018), señala la necesidad de “Dar a conocer la realidad de las defensorías universitarias y su utilidad para los miembros de las comunidades universitarias y para las universidades al principio del siglo XXI”.

Los argumentos planteados en la realidad problemática y en el marco teórico permiten al autor crear la siguiente hipótesis general: “La defensoría universitaria es de gran importancia para la mejora de la eficiencia y la calidad de los servicios prestados en las universidades” .

Sobre la base del desarrollo de la investigación, Palazón (2018), concluye:

- La presencia del defensor universitario aporta a la formación transversal del estudiantado universitario, en tanto se torna consciente de sus derechos y es capaz de actuar como ciudadano.

- Los mecanismos de control defensorial sobre la acción de la autoridad académica redundan positivamente en la calidad de la democracia interna y del servicio que brindan las universidades.
- La necesidad de velar por el principio de justicia, más que por el de legalidad.
- Los aportes del defensor universitario se reflejan en la mejora de la calidad de la prestación de los servicios en las universidades.
- Precisar y establecer una definición de lo que implica el defensor universitario generaría una amplia cobertura de la figura defensorial (refiriéndose a países en donde la ley no obliga a crear defensorías universitarias).

Cabe destacar que la metodología aplicada por el citado autor, respecto a la elaboración del artículo de investigación, no brinda todas las precisiones que corresponden a este ítem. Sin embargo, sí se puede encontrar de manera explícita, la precisión del nivel descriptivo.

Como apreciación crítica, en relación a esta investigación se señala lo siguiente:

- Logro de los objetivos propuestos:

El objetivo principal se alcanza con amplitud. El autor expresa de manera ordenada y sistematizada el desarrollo de las ideas para, finalmente, demostrar que efectivamente, según lo expuesto, es clave contar con una defensoría universitaria para la comunidad de educación superior del siglo XXI.

- Marco teórico relevante:

El contenido y el manejo teórico que emplea el autor, se presenta de manera sucinta, pero muy esclarecedora. El artículo expone información histórica, tipología, características, visión de futuro, el papel de defensor universitario, basado en fuentes directas y de importancia académica para la comprensión del tema analizado. En general, es un texto de lectura y consulta obligatoria para quienes abordan temáticas relacionadas a la Defensoría Universitaria.

- Consistencia de los objetivos: El autor se ha propuesto evidenciar la prioridad que supone contar con una defensoría en las casas de educación superior del ámbito

iberoamericano. En ese sentido, la exposición de ideas, el planteamiento de la cuestión y el desarrollo ágil de las explicaciones y descripciones, permiten que se arribe a una propuesta reflexiva sobre la necesidad de que exista un tutelar de la defensa de los derechos universitarios.

- En síntesis, la investigación evaluada es importante porque posiciona de manera oportuna y secuencial el supuesto de que, contar con una defensoría es clave para el desarrollo de la vida universitaria. Puede ser que este artículo de investigación tenga mayor impacto en los países que no tienen normada la existencia de una defensoría universitaria, dado que el autor, si bien analiza las ventajas de contar con una defensoría, también insiste en la necesidad de que las universidades apuesten por crear sus defensorías. Sin embargo, para la presente tesis, ha sido de singular apoyo, pues, ha permitido dilucidar el lugar en que se encuentra la DU UNI, respecto a sus homólogos y potenciales pares en Iberoamérica. De tal suerte que se puede contrastar, en algún sentido, el avance que ha tenido la Defensoría en su labor y el derrotero común que la une con las defensorías de la región mencionada. También, resulta importante porque desarrolla una interpretación del impacto y acción defensorial de las diferentes experiencias de las redes de defensores que permitan consolidar la actuación de las defensorías universitarias, a través del intercambio de experiencias y colaboración entre homólogos a nivel mundial.

Autor 5: Álvarez Miranda, Jorssy.

Tema: *La planificación estratégica en la gestión gerencial de la unidad de educación de la Fundación Minera Escondida.*

En esta investigación, Álvarez (2014) formula el problema general de investigación del modo siguiente: “Las organizaciones sin fines de lucro no suelen implementar herramientas de gestión como la planificación estratégica. La Fundación Minera Escondida, institución altruista, carece de esta herramienta y no tiene la capacidad de hacer frente a los factores internos y externos que impactan en su gestión”.

En relación al Objetivo General, éste es planteado por la citada autora, de tal manera que se logre presentar una propuesta de instrumento de control de gestión pertinente que respalde la planificación estratégica de la Gerencia de Educación de la organización sin fines de lucro Fundación Minera Escondida.

Lo analizado en la descripción de la realidad problemática y en el marco teórico permiten a Álvarez (2014) plantear la siguiente hipótesis general: “El cuadro de mando integral, en tanto instrumento de gestión, respalda la planificación estratégica de la gerencia de Educación- Fundación Minera Escondida.

Los aspectos tratados y evaluados en el desarrollo de la investigación, direccionan las conclusiones del citado autor en las siguientes propuestas:

- Se propone, como pautas clave, las declaraciones estratégicas como: misión, visión y valores, para la Gerencia de Educación de la Fundación Minera Escondida.
- Establece la propuesta de valor, a partir de los factores endógenos y exógenos de la Gerencia de Educación. La propuesta de valor comprende: diagnóstico, ejecución y evaluación integral del programa educativo; impacto del factor talento humano en la ejecución de proyectos de cara a los intereses del público objetivo; elaboración del mapa estratégico, construcción y operativización de un tablero de gestión y control bajo el enfoque de “despliegue en cascada”, aplicación del efecto multiplicador de la metodología planteada a otras áreas de la organización. (Álvarez 2014).
- Cabe destacar que, en la metodología empleada por la citada autora, se evidencia, enfoque: mixto, nivel: exploratorio y descriptivo, método: analítico. No se encuentra definido el propósito, pudiendo deducirse que es aplicada, dado que no se cuenta con hipótesis, ni preguntas de investigación. Tampoco se ha definido muestra.

Como apreciación crítica en relación a esta investigación se señala lo siguiente:

- Logro de los objetivos propuestos:

En efecto, la autora alcanza con holgura y precisión el objetivo trazado. Efectivamente, diseña y propone una herramienta de control de gestión, léase

Cuadro de Mando Integral, para apoyar la planificación estratégica de la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida (organización sin fines de lucro).

- Marco teórico relevante:

Se encuentra precisión teórica y una ordenada selección de contenidos que cubren ampliamente el constructo de planificación estratégica y las consecuentes herramientas de planificación. El marco teórico que corresponde a la parte I - capítulos II y III, aborda sistemáticamente el proceso de formulación estratégica y los procesos de difusión y seguimiento estratégico, respectivamente. Cabe destacar que, en el despliegue teórico expositivo, se precisan los temas, con la coherencia correspondiente. Esta investigación presentada para la obtención del grado de magister en Control de Gestión, por la Universidad de Chile, ha sido un referente teórico clave para la tesis que aquí se presenta.

- Consistencia de objetivos:

Del objetivo general se despliegan cinco objetivos específicos. Estos cinco objetivos son consistentes con el general, dado que cubren aspectos medulares de la planificación estratégica. Es decir, contempla cubrir los aspectos que después se desarrollarán a lo largo de la exposición de ideas. Debe destacarse que esta consistencia se aprecia, entre otras cosas, en el tratamiento de los pasos a dar: por ejemplo, se inicia planteando la definición de las declaraciones estratégicas, pasando por la propuesta de la estrategia, hasta la definición de un esquema de incentivos para la Gerencia de Educación de FME. Los objetivos se presentan secuencialmente, complementariamente y con la debida consistencia a fin de que sean alcanzados.

- Metodología empleada:

Sumando a lo líneas arriba señalado, se debe precisar que la tesis analizada no explicita técnicas estadísticas, ni población, ni muestra. Respecto a las estrategias para la obtención y el procesamiento de información, se debe considerar que la autora no contó con información directa del público beneficiario. En ese sentido, en el capítulo I, la autora señala que “no tuvo la posibilidad de realizar un

levantamiento de información y retroalimentación directamente desde los actores beneficiarios” (Álvarez, 2014:12). Ello se suplió con estudios precedentes de percepción y con la participación activa del equipo de la Gerencia de Servicios de Fundación Minera Escondida, quienes, por ejemplo, formularon las declaraciones estratégicas, bajo la conducción de la autora de la tesis.

- Técnica de análisis:

Sin duda, una fortaleza principal de la tesis de Álvarez, es la técnica de análisis. Desde el análisis principalmente cualitativo, la autora aborda y procesa la información obtenida básicamente desde tres fuentes: informe de percepción de público usuario del 2010 realizado por la empresa, con mucha antelación a la realización de la tesis de Álvarez; información de fuente directa de la Gerencia de Servicios de la Fundación Minera Escondida y, complementariamente, fuentes bibliográficas.

En ese sentido, la citada autora, entrega un análisis coherente, sistematizado, de los distintos datos discursivos, narrativos, documentales, de observación, bibliográficos, entre otros, enfocándose en el logro del objetivo y de cara a presentar la propuesta estratégica que define entregar.

Por ello, ha de destacarse que la interpretación de Álvarez permite que los distintos elementos de la tesis avancen en una suerte de planteamiento didáctico que esclarece y admite comprender la situación problemática abordada, para luego, presentar una propuesta estratégica.

En síntesis, la investigación evaluada es importante porque presenta un panorama sistemático de los alcances concretos de la planificación estratégica para un organismo sin fines de lucro. Además, aporta significativamente a la comprensión gradual y oportuna de cómo ha de implementarse una herramienta de control de gestión en una experiencia organizacional que no pertenece, en estricto, al espacio empresarial. Así mismo, destaca esta investigación dado que presenta de manera didáctica estrategias como el Modelo de Negocio CANVAS, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, alineados a los intereses de un órgano gerencial educativo. Y, finalmente, con todo ello, se presenta con pertinencia una propuesta

de valor ceñida a los requerimientos organizativos de la institución motivo de investigación. Con lo dicho, puede apreciarse que, para los fines de la presente tesis, la contribución de la autora es clave, dado que, la propuesta de valor que se pretende alcanzar a la DU UNI, parte también, de una reinterpretación creativa y de la adecuación de los clásicos instrumentos de planificación estratégica, para ajustarlos a la realidad de la instancia defensorial.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teoría de la planificación estratégica

La Subgerencia de Procesos de EsSalud (2019), en su “Manual de procesos y procedimientos de la gerencia central de planeamiento y presupuesto de la subgerencia de procesos” define la planificación estratégica de la siguiente manera: “Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos” (p.6) Como se verá, las combinatorias sistematización-análisis, actualidad-futuro son ejes claves que permiten a una organización tener la claridad suficiente para el complejo proceso de tomas de decisiones, sin esos elementos los objetivos trazados y las metas a lograr quedarán sin resultados satisfactorios.

En palabras de Burgwual (1999), la planificación estratégica:

“es una poderosa herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno” (págs. 25-26).

Para el autor, el impacto de la planificación estratégica trasciende el interior de la organización para trasladarse al entorno próximo del cual es parte. Debe resaltarse la definición de Burgwual, ya que, para el caso de la Defensoría, el entorno próximo es un elemento cardinal de sus acciones. Por ello, la definición del autor brinda una ruta de reflexión sobre el presente proyecto.

Por otro lado, respecto a la planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas, Navajo (2009) señala que este instrumento de gestión aporta valores singulares a la institución. Por un lado, el carácter participativo fomenta en el equipo valores y principios orientados al logro de objetivos, así mismo, previene el conflicto interno entre los distintos niveles y segmentos organizacionales e inyecta una alta dosis de capacidad autoevaluativa. (p.23).

2.2.2. **Declaraciones estratégicas: misión, visión, valores**

Las declaraciones estratégicas constituyen una trilogía trascendental para la planificación estratégica de la organización. Incluirlas en el proceso de proyección, garantiza un adecuado enfoque del presente y futuro institucional que afecta su interior y el entorno del cual forma parte. Toniut et al, (2017) sostienen: “la misión y la visión están estrechamente ligadas a la declaración de valores. Debido a que la gestión por valores (GpV) se basa en una visión integradora, realiza una clara diferenciación entre misión y visión, y aporta sinergia de los valores” (p.50).

- **Misión**

Para la CEPAL (2011) la misión es una lectura propia y auténtica de las razones por las cuales la organización existe. Su definición compete a la alta dirección, la cual deberá precisar cuáles son sus entregables finales, ya sean servicios o bienes de cara a satisfacer las necesidades y expectativas de su público usuario. Responde a las preguntas “¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? ¿para quienes y qué efectos o resultados finales esperamos” (p.29). Una respuesta clara a cada una de estas preguntas, facilita la capacidad estratégica de construir un plan con mayor eficacia que integre y de norte a la razón de ser de la organización. Cabe destacar que la misión se puede formular, en caso de su inexistencia o se puede redefinir de cara a la coyuntura o nuevas condiciones organizacionales.

- **Visión**

CEPAL (2011) sostiene que la visión implica una mirada de largo alcance que la organización tiene respecto de si misma, haciendo un ejercicio prospectivo y respondiendo a la pregunta: “¿cómo queremos ser reconocidos?” (p.39). Además, está alienada a la misión, es decir, formular

la visión, implica tener claridad de los valores y fundamentos clave que sostienen la práctica y la filosofía organizacional.

- **Valores**

Según Toniut et al., (2017) los valores hacen referencia al conjunto de “creencias”, principios que dan forma a lo que es pertinente para la organización, dotándola de una personalidad que le permite hacer viable su misión y defender con coherencia las bases que la fundamentan.

Toniut et al., (2017) citando a Ballve y Debeljub (2006) afirman que “los valores están compuestos por dos elementos: la racionalidad y la virtualidad. La racionalidad determina por qué se deben adoptar ciertos valores y la virtualidad busca traducirlos en virtudes” (p.50). Los autores plantean que los valores operan en un algoritmo de par ordenado cuyos componentes han de retroalimentarse para que expresen determinado(s) valor(es) de la organización. Es decir, se debe trascender el nivel declarativo que suelen tener los valores organizacionales, para llevarlos al nivel de virtud, esto es, a una práctica ética de lo que la organización dice y quiere ser.

2.2.3. **Análisis estratégico FODA**

Según plantea Cancino (2012), el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un instrumento propio de la gestión estratégica que permite establecer y avizorar las “ventajas competitivas” de una institución, a partir de lo que la caracteriza y del impacto que tiene el medio en donde se desenvuelve.

El FODA o DAFO es el instrumento en el que participan los-as miembros de la organización. Es decir, en el proceso de planificación, los cuatro aspectos citados son diagnosticados por quienes constituyen el quehacer cotidiano de la institución, valga decir, trabajadores-as, funcionarios-as, operarios-as, etc. Su percepción es muy valiosa, pues son quienes conforman la estructura general de la organización. El FODA, para que sea estratégico, debe ser participativo, ya que se obtendrán versiones que la dirección no es capaz de ver, dada su ubicación.

2.2.4. **Mapa estratégico**

Se comprende como tal, a la idea grafica que permite entender la relación que existe entre la estrategia y las relaciones causales que facilitan el entendimiento entre la estrategia y su vínculo con el problema identificado, con la propuesta de valor y la misión de la institución. “El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución” (Kaplan, Robert y Norton, 2004, p.38). La robustez del mapa estratégico se apoya, justamente, en su capacidad de unir las estrategias planificadas, con la ejecución y seguimiento de objetivos estratégicos alineados coherentemente a la misión, visión, y valores.

2.2.5. **Agenda estratégica**

El experto mexicano Martínez (2021), consultor especialista en Alineación Estratégica, indica que, como construcción teórica, la agenda estratégica, fue formulada por los mismos célebres autores del BSC. A su juicio, la agenda estratégica es un instrumento de la planificación que permite precisar la situación presente de la organización para contrastarla con la situación futura con base a la visión definida.

Gálvez (2011) describe:

La Agenda Estratégica es un instrumento que sintetiza un conjunto de iniciativas, planes e instancias de control, los cuales le permite a la empresa materializar y concretar la posición estratégica deseada, a partir de la posición actual en la que ella se encuentra.

Así, la agenda estratégica según Martínez (2021) “sirve de intermedio entre el desarrollo de la visión y el desarrollo del plan estratégico” .

Es importante resaltar que, con este instrumento, es posible segmentar los rubros en los que opera la institución y analizar su realidad de manera individual. Así, será posible, para quienes integran esa área, ver con mayor claridad su posición y desarrollo actual, con respecto a la visión definida. Entonces, su contribución será más específica y más efectiva.

Para Martínez (2021), es la alta dirección quien tiene la visión completa de la institución y, es a esta alta dirección a la que le corresponde movilizar las acciones pertinentes para que la visión se cumpla o se ajuste en el tiempo previsto, acorde al plan estratégico. Por esta razón, la agenda estratégica contribuye a que los-as colaboradores-as orienten, de manera específica, sus acciones alineándose con mejores resultados al plan institucional, ya no desde la visión macroscópica, sino desde sus propios rubros. Esto implica que cada área asume con puntualidad lo que la relaciona de manera directa y efectiva con la visión a alcanzar. Como dice Martínez “la agenda estratégica ayuda a aterrizar a diferentes departamentos y personas” para que sean capaces de ver a dónde se quiere y debe llegar.

2.2.6. Teoría de procesos

Según indica el DRAE (2021) la palabra proceso presenta cinco acepciones, de las cuales importa precisar, para nuestros fines la siguiente. “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. Por otro lado, su etimología proviene de la voz latina *processus* que alude a “avance, marcha, desarrollo”. Desde el enfoque de la gestión, la SGP/PCM (2014) citando a la PNMGP (2013) indica:

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega de un bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros (p.3).

En esa misma línea, la SGP/PCM identifica, acorde a lo pautado por la ISO 9001 2015, tres tipos de procesos: estratégicos, operativos o misionales, y de apoyo o soporte.

2.2.6.1 Los procesos estratégicos:

Aquellos definidos por la alta dirección de la organización a partir de las “políticas, estrategias, objetivos y metas” (SGP/PCM,2014). Estos procesos atañen a la creación de valor tanto para la organización, como para el público usuario. En este nivel es donde se aplica pautas directivas

que incluyen hasta dónde llegan los otros dos tipos de procesos. Para la presente investigación, nos hemos referido a cuatro procesos estratégicos: planificación, mejora continua, comunicación, e investigación, que se detallan a continuación:

A) Proceso de Planificación: Definido como el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

B) Proceso de Mejora Continua: Un concepto de rigor en todo proceso de crecimiento y desarrollo institucional, que ha jugado y juega un punto de inflexión en la calidad de los servicios o productos que una organización impulsa. La mejora continua, como enfoque de gestión, ha ido escalando notoriedad en la actividad organizativa, quizá al ritmo de las exigencias de los cambios tecnológicos y sociopolíticos a los que se enfrenta el mundo de la organización. Este enfoque supone una respuesta adaptativa al entorno y una favorable resiliencia para responder a las cada vez más crecientes necesidades y expectativas del cliente o público usuario. Para el caso, Grijalvo, Martín-Romo y Prida (2002) indican que: “La mejora continua constituye precisamente el mecanismo con que se dotan las organizaciones para aprender a conocer cada vez mejor las necesidades del cliente y para adaptarse efectivamente a ellas, realizando con ello un mejor desempeño” (p.8).

El enfoque de la mejora continua, que centra su atención en los procesos operativos, plantea una profunda y sesuda lectura interior del desenvolvimiento de estos procesos, detectando los vacíos, fallos, carencias con el fin de revertirlos y no afectar la calidad del producto o servicio.

Una orientación más actualizada la encontramos en los requerimientos de la ISO 9001:2015 (cláusula 10.3) con relación a la constante mejora de los procesos vinculados a todo el sistema de gestión de la calidad de la organización. Ahora, bien ¿cómo alcanzarla?, ¿cómo lograr que el personal asuma una conducta de la mejora? Una herramienta muy

difundida para esta tarea es la conocida “rueda de Deming” o “ciclo PDCA”. Para Deming, creador de esta herramienta, el objetivo de la mejora continua es posible, justamente, porque existe un ciclo que se cumple, una rueda que rota, no en los intrincados escritorios de la alta dirección, sino en el cotidiano de la labor de los-as colaboradores-as. El documento orientador de la SGP/PCM (2014) sugiere que la mejora continua debe asumirse como un objetivo recurrente y no una acción coyuntural, lo cual puede verse en resultados tales como, “simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos” (p.36).

Por ello, el PDCA (*Plan, Do, Check y Act*), planificar, hacer, verificar y actuar, se convierten en una adecuada forma de hacer que la mejora ocurra y no que la mejora suceda espontáneamente. Se trata de cumplir con lo que los-as clientes o usuarios-as esperan. Es más, si es que ya existe una respuesta de calidad, el enfoque de la mejora continua prevé que siempre es posible incrementar la eficiencia y efectividad, de tal manera que el producto o servicio entregada, cubra o supere las expectativas/necesidades del público.

C) Proceso de Comunicación: La comunicación es un proceso estratégico no porque deduce o impone un accionar extremo a la organización, en su afán de hacerla crecer, sino, justamente, porque acompaña la misión, la visión y los objetivos estratégicos definidos. En ese sentido su alto valor radica, justamente, en jugar un papel de aliado clave de las grandes decisiones de la alta dirección. Al respecto, Rodríguez y Opazo (2009), señalan que: “Se puede entender una organización desde la perspectiva de las redes comunicativas que constituyen su columna vertebral y permiten la coordinación de esfuerzos de los miembros tras el logro de los objetivos definidos” (p.27). Sin duda, la comunicación comporta una serie de mecanismos que actúan tanto dentro como fuera de la organización. A partir de la planificación comunicacional, es posible advertir los flujos, los canales, los actores y sus características que tejen una gran red en la que “ponen en común” intereses unificadores.

Al mismo tiempo, la comunicación como proceso estratégico es capaz de posicionar a la organización en el lugar que requiere estar para validar la imagen que desea reflejar. Ello impactará positivamente, tanto interna como externamente, tornándose referente de su rubro.

Hoy en día, las comunicaciones constituyen una expresión acelerada y cuantiosa de la práctica humana y también de las organizaciones, por ello, se requiere sistematizar sus contenidos y su dirección. En pleno auge de las redes sociales y cuando ya no hace falta esperar al día siguiente para estar informado hoy, se requieren de estrategias que comuniquen de manera oportuna el mensaje de la organización. En estos tiempos, los mensajes compiten entre sí. Los más “exitosos” son los que proveen de banalidades, no es extraño, por eso, que el diario El Trome sea el más vendido en nuestro país. De igual manera, las redes sociales están inundadas de estímulos que invitan al relax y a la diversión. Así, el mensaje institucional se enfrenta a “rivales” que captan con mayor facilidad la atención de su público meta. Por ello, el mensaje organizacional ha de estar nutrido de diferentes formas, pero conservando la esencia, el cuore de la organización. Un mensaje para distintos públicos, con distintas características, edades, visiones, etc. pero con las mismas necesidades, no tiene porqué dejar de ser contundente. Ese enfoque implica que la comunicación organizacional presente formatos creativos que permitan a los distintos públicos el mensaje común.

Corresponde a la institución entender la vitalidad de esta área y por ello dotarla de los recursos necesarios para que su labor se desarrolle con eficiencia y eficacia. Sin comunicación es imposible alcanzar los objetivos, cumplir la misión y generar mejoras. Ella es punto de partida y punto de llegada de lo que se ha decido hacer. No existe proceso organizacional sin comunicación. Así lo entienden Rodríguez y Opazo (2009) cuando plantean: “La comunicación es la célula de que están hechos los sistemas sociales. Si no hay comunicación, tampoco hay sistema social. Y las organizaciones son sistemas que, como todo sistema social, están constituidos por comunicaciones” (p.15).

D) Proceso de Investigación: La investigación no solo está alejada de la práctica universitaria, sino de la lógica académica en general. No se forma al estudiantado con actitud curiosa, interrogativa. Muy lejos está de aplicarse la “pedagogía de la pregunta”, como postulara, el educador y escritor brasileño Paulo Freire. No incentivar la duda, la curiosidad, invita, decididamente al letargo, al conformismo académico. Los procesos creativos se alejan de la forma de hacer academia para ser reemplazados por la repetición.

A esa realidad se suma el flagelo de considerar la investigación como algo demasiado complejo, privilegio de algunos cuantos, cuando en realidad, la investigación tiene diversos matices y diversas posibilidades. Sampieri, Fernández y Baptista (2014) definen investigación de la siguiente manera: “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

Son justamente, esos procesos, los que se requieren aprender en el trascurso de la formación académica, desde la más elemental, hasta la superior, para que la investigación no resulte ni extraña ni inalcanzable; en todo caso, que se vuelva parte del modus vivendi de ser estudiante. El ámbito universitario es el espacio privilegiado para la investigación, sin embargo, sus carencias son notorias. Dávila (2017) concluye, entre otras cosas, en su artículo ¿Por qué se investiga tan poco en las universidades peruanas?, que los planes de las universidades de nuestro país, no tienen integrada la variable investigación como eje de acción protagónico y, que el estudiantado egresa, sin la capacidad de tan siquiera hacer su tesis. A ello podemos sumarle el escaso apoyo económico e intelectual del Estado para tal fin. Con un panorama tan desalentador, no queda más que apostar por revertir la situación y hacer exactamente lo contrario: investigar.

La investigación es un proceso estratégico para toda organización; no solo le da insumos con los cuales operar cambios y hacer propuestas, sino le permite desterrar mitos, afirmar nuevos enfoques y liderar su rubro. La investigación es un proceso en el que se sintetiza el valor agregado tanto

interna como externamente. Organización que investiga, contribuye al desarrollo propio y de la sociedad que habita.

2.2.6.2 Los procesos operativos:

También llamados “clave”, “de realización” o “core business” son aquellos íntimamente vinculados con los productos o servicios que brinda la organización y que impactan directamente en la forma en que el-la cliente percibe o recibe los resultados. Para el desarrollo de la presente tesis se describen los siguientes procesos operativos:

- A) **Proceso de quejas.**
- B) **Proceso de denuncia por hostigamiento y acoso sexual.** (El RGDU solo configura la denuncia por acoso, sin embargo, la realidad es que atiende casos por acoso en sus diferentes manifestaciones) En el hostigamiento existe una relación de jerarquía o de ventaja sobre la persona hostigada; por ejemplo, un-a docente contra su estudiante; o un-a estudiante que hace proposiciones de contenido sexual a otro-a estudiante pues promete “ayudarlo” en el examen. En el acoso no hay relación de jerarquía, el acto sexual violento proviene indistintamente de cualquier persona a otra persona, por ejemplo: un trabajador lanza comentarios o improperios a una docente o personal administrativo.
- C) **Proceso de conciliación y mediación.**
- D) **Proceso de consultas.**
- E) **Proceso de sugerencias.**

2.2.6.3 Los procesos de apoyo o de soporte:

Aquellos que ofrecen soporte, apoyo, sustento a los operativos y estratégicos para que estos puedan realizarse. Sin los procesos de apoyo, que suelen ser los cotidianos, los aparentemente más sencillo, sería imposible pensar en que los otros dos tipos de procesos llegaran a buen puerto. Los procesos previstos son:

- A) **Proceso administrativo**
- B) **Proceso de tecnología e informática**

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Plan operativo anual

El plan operativo es un instrumento que facilita la consecución de los objetivos estratégicos, dado que provee de información específica para la correcta toma de decisiones. El fin del plan operativo anual es que la organización haga una lectura actualizada de sí misma y se proyecte, con el fin de cumplir las metas previstas. Se encontrarán, usualmente, las siglas PAO, pues estos planes, generalmente se elaboran para un año. Es importante destacar que este instrumento de gestión no es ni engorroso ni complejo en su elaboración, permite el control de las acciones que se están implementando y, dado que es un plan, puede ajustarse según las circunstancias que se presenten, a fin de preservar la consecución de los objetivos estratégicos.

Para Burgwal y Cuéllar (1999), “El POA es un instrumento fácil y muy práctico: cada uno sabe exactamente QUIEN debe hacer QUE, CUANDO y con QUÉ. Igualmente, para quien asume las tareas de coordinación o dirección, el POA es un instrumento de monitoreo y evaluación” (p.215). Y a pesar de su facilidad y practicidad, el POA no es instrumento que camina por sí solo, para su despliegue debe tenerse en cuenta, entre otros: una elaboración hecha concienzuda y rigurosamente, requiere el pleno involucramiento de las personas que lo ejecutan y un liderazgo oportuno que guíe y motive su ejecución con la pertinencia que corresponde.

2.3.2. Factores críticos de éxito

Este concepto es un aporte de las acciones propias de la dirección estratégica y la gerencia empresarial. Según menciona Ferrera (2010) citando a Daniel (1961) los factores críticos de éxito (FCE) son claves, dado que permiten, por un lado, identificar los contenidos que se deben eliminar y que no están alineados directamente con el éxito esperado y pueden afectar negativamente el objetivo organizacional y no son propicios para lograr el éxito. Por otro lado, los FCE aluden a aquellos componentes también claves que contribuyen a lograr el estado deseado de la organización. Para el caso, Hardaker y Ward (1987) citados por Ferrera

(2010), indican que: FCE son “objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización” (Hardaker y Ward 1987:114).

2.3.3. Condiciones físicas

La infraestructura es un elemento determinante en la gestión universitaria y está íntimamente relacionada con otros aspectos de la gestión. Así lo indican Veliz et al. (2016) cuando citan a Cejas y Alfonso-Robaina (2012), quienes en un estudio causa-efecto, definen que “la variable más causal es la infraestructura (Cejas y Alfonso-Robaina, 2012, citado por Veliz et al. 2106, p.5). Así, pues, los autores señalan que este recurso es medular en la gestión universitaria y que impacta complementando al talento humano y la gestión de la información. En ese sentido, una universidad que no cubra el requisito de infraestructura, estará en una posición desventajosa para cumplir con sus objetivos institucionales.

2.3.4. Personal especializado

Un personal especializado supone un conjunto de talentos humanos, provistos de competencias especializadas-específicas, que se desempeñan con idoneidad en determinados rubros. Esas competencias, se dirigen a cubrir con excelencia una tarea determinada del proceso organizacional. A la institución que cuenta con personal especializado, le supone una serie de ventajas, tales como: disminución de la frecuencia de errores, optimización de la eficiencia, disminución de costos, tiempos, esfuerzos, etc. Veliz-Briones et al. (2016) consideran que, en el ámbito universitario, el concepto gestión por competencias redundante positivamente en el accionar de la universidad, ya que cada integrante genera y orienta esas competencias en función de la actividad y metas trazadas, por lo cual, el proceso de gestión universitaria, mejora. Así mismo, encuentran que el talento humano y sus capacidades constituyen fortalezas de dicha gestión.

2.3.5. Características de los procesos para brindar el servicio

2.3.5.1 Pertinencia.

Para Vera Noriega et al., (2016), calidad universitaria y pertinencia social forman un binomio relacional, en el cual, el primer elemento impacta sobre el segundo, en tanto, que la educación superior imprime sus resultados sobre la sociedad, la cual, al mismo tiempo tiene expectativas propias.

La formación a la que aluden los autores ha de estar signada por oportunidades equitativas y por la calidad. Ello redundará en procesos tales como la oportuna transferencia de tecnología, la innovación, la gestión del conocimiento, el impacto de la extensión universitaria, entre otros. Como se verá, las características de la formación tienen estrecha relación con la pertinencia aludida, ya que, el proceso formativo, ha de enfocar su mirada en las necesidades de la sociedad, proveyéndola de “un valor agregado de alto impacto y pertinencia” (Veliz-Briones et al., 2016, p.6).

2.3.5.2 Eficiencia.

Armijo (2011) define la eficiencia como la correlación que guardan dos variables: “la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto” (p.66). Es decir, hace alusión a que, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se usa la menor cantidad de recursos sin que esto afecte la calidad del producto o servicio ofrecido. Lo eficiente atañe a una proporcionalidad razonable de lo que se brinda y con qué se brinda. Estas dos variables no deben afectar de manera negativa el normal desarrollo organizacional, ni al público objetivo. Para el caso de la Defensoría Universitaria, reflexionando con los postulados de Armijo, la eficiencia se puede expresar en sus acciones tangibles; por ejemplo, cantidad de usuarios-as atendidos-as, capacitaciones desarrolladas, campañas de sensibilización diseñadas y ejecutadas, cantidad de publicaciones, entre otros; respecto al personal con que cuenta y recursos económicos asignados.

Para Veliz-Briones et al. (2016) la eficiencia, en el ámbito universitario, atañe: el impacto que se genera, la fundamentación de los costos de su actividad, y el análisis del gasto/inversión orientado al cumplimiento de sus metas. Los autores vinculan la eficiencia a la materialización de los

objetivos y a la forma específica (“al cómo”) de efectuar las tareas propias de la universidad.

2.3.5.3 Accesibilidad

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través de la Secretaría General de Gestión Pública (2019) define la accesibilidad en los siguientes términos: “referido a la facilidad para acceder a los bienes o servicios públicos que necesita la persona, estos pueden ser brindados por diferentes canales de atención con que cuente la entidad pública” (numeral 5.2.5-Disposiciones Generales). Como se verá, la accesibilidad tiende a descomplejizar el alcance de un bien o servicio público, lo cual supone que las y los usuarios serán capaces de satisfacer, su demanda de manera oportuna, dada esa facilidad.

Para referirse a este tema, la Resolución del Consejo Directivo N° 076-2017-SUNEDU/CD, numeral IV.3 (IV. Lineamientos) indica que la universidad es responsable de difundir, por los medios que correspondan, tanto las funciones, acciones, horario y otros aspectos relevantes de la Defensoría en el ámbito de la comunidad universitaria. Ello, con el objetivo de que el potencial público usuario “no se vea impedido de acceder a dicho servicio por desconocimiento o falta de información” (RCD N°076-2017-SUNEDU/CD, IV.3) Importante lineamiento, ya que obliga a la UNI a hacerse cargo de “su Defensoría” con respecto a la difusión de los alcances y labor del órgano defensorial para que estudiantes, docentes y personal administrativo accedan con facilidad al servicio de la Defensoría Universitaria.

2.3.5.4 Cobertura del servicio.

Armijo (2011) define la cobertura como la capacidad de una organización para cubrir y atender las necesidades y/o expectativas de un público objetivo que demanda un bien o servicio. Además, la cobertura se puede expresar en términos de tope potencial actual de la organización con relación a lo que puede cubrir. Esta cobertura, según Armijo (2011), puede

ser de carácter geográfico, de carácter grupal o acorde a una demanda esperada que se necesita cubrir. La cobertura se expresa numéricamente.

Por otro lado, es interesante destacar la definición que usa CEPLAN (2014) citando a Gallado, López y Gonzales (2007), al referirse a la cobertura en términos, principalmente, territoriales: cobertura entendida como territorialidad. La cobertura para CEPLAN puede ser parcial o total.

2.3.5.5 Calidad de servicio.

La calidad puede ser un atributo que posiciona positivamente a una organización o, todo lo contrario. La calidad de los bienes o servicios que se ofrecen son determinantes para mantenerla vigente y con un público fidelizado. Para los fines de esta investigación, se asume la definición de Armijo (2011) que señala: “La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios” (p.69). La definición de Armijo invita a pensar en que la calidad del servicio está integrada, entre otros, por la accesibilidad, exactitud, adecuada periodicidad, despliegue de habilidades sociales, etc. que abonarán al nivel de satisfacción del público usuario.

La calidad de servicio no es estática, sino que puede evolucionar en función de su dinámica organizacional, su misión y el conocimiento de las necesidades y expectativas de su público usuario. Por ello, son indispensables acciones como la valoración del servicio, *feed back* del público, encuestas de satisfacción, evaluación 360°, etc.

2.3.5.6 Calidad de la Educación Universitaria.

La calidad no es una opción en la educación superior, es una obligación normada: “El Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria” (Ley Universitaria 30220, Art.1 capítulo 1), además, “son derechos de los estudiantes recibir una formación académica de calidad...” (Ley

Universitaria 30220, Art.99, capítulo IX). Lo citado se puede traducir en que, en efecto, la calidad manifiesta es una exigencia actual de las universidades; la cual, está estrechamente relacionada con la pertinencia social y resulta ser transversal a los diferentes procesos de la gestión universitaria.

Para Vera Noriega et al., (2016), la calidad universitaria guarda una estrecha relación con lo que produce la universidad de cara a cubrir las expectativas y necesidades sociales. Por esa razón los procesos, bienes y servicios, ya sean científicos, culturales, económicos, o sociales, de la institución, se alinean a sus declaraciones estratégicas vistas desde la responsabilidad social.

2.4. ENFOQUE TEÓRICO CONCEPTUAL ASUMIDO POR LA TESISISTA

En esta investigación hemos asumido el *Enfoque de derechos humanos*, como el eje central para la formulación de la problemática, así como para la propuesta de valor que permita la solución de los problemas. Coincidimos en que los «derechos humanos» («derechos del hombre», «derechos fundamentales») son una conquista histórica de la dignidad humana. Conquista expresada en múltiples y diversas experiencias básicas y formulaciones teóricas conceptuales, entre la que destaca la expresada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. En ese sentido, el desarrollo mismo de las sociedades ha generado la exigencia de legislar en materia de DDHH, para proteger y garantizar, así como para promover y exigir, los derechos de grupos específicos: niñez y adolescencia, personas con discapacidad, mujeres, personas adultas mayores, personas jóvenes, entre otros.

Es sobre la base de este enfoque que asumimos para el desarrollo de esta investigación el siguiente principio de actuación: hacer relevantes las normas que garanticen el respeto a los derechos de todos-as los-as integrantes de la comunidad universitaria frente a externalidades nocivas diversas: abuso de autoridad, hostigamiento y acoso sexual, y maltrato de toda índole que implique la vulneración de los derechos individuales. A partir de dicho principio, se plantea como necesidad, reforzar la institucionalidad universitaria centrada en los actores que componen su comunidad académica y no académica. Tal como lo advierte Umaña (2003) citando a Guendel, 1999:12, el enfoque de DDHH se

caracteriza entre otros aspectos, en que la institucionalidad está avocada al sujeto, lo cual supone generar “más y mejores mecanismos de coordinación de los sistemas de acción social y de los sistemas político administrativos” (p.5).

Desde este enfoque de derechos, más allá del marco legal, la Defensoría Universitaria es una respuesta a las aspiraciones de la comunidad por lograr una convivencia armoniosa, respetuosa de los derechos, dentro de una gestión que cumpla el principio de autoridad responsable. Estas aspiraciones podrían parecer resueltas, dada la trayectoria institucional de la UNI, sin embargo, muchas veces el desenvolvimiento saludable de su comunidad se ha visto golpeado por acciones de grupos de poder que han controlado la alta dirección.

La Defensoría Universitaria, entonces, está llamada a velar porque se cumpla el principio de autoridad responsable, al mismo tiempo que previene y media en los potenciales conflictos. Está llamada a operar, como un órgano eficiente y eficaz que apunte la convivencia democrática de la institución y el cumplimiento de la misión institucional.

En tanto “órgano suprauniversitario de dimensión legal” (Miranda, 2020:44) la Defensoría, no solo debe hacer cumplir la norma, sino explorar el alcance de sus competencias para respaldar el interés superior que lo constituye el estudiantado, sin obviar a docentes y personal administrativo.

Los servicios defensoriales se brindan a la comunidad universitaria teniendo como base su normatividad, sin embargo, el espectro de la práctica defensorial es mucho más amplio y complejo de lo que norma la ley; esto es, que la realidad de la defensa del derecho universitario rebasa dicha normatividad. Situación que pone en evidencia la complejidad del servicio y que coloca al órgano defensorial en una disyuntiva: en palabras de Palazón (2015) que cita a Juncosa (1997): “En la actuación del defensor universitario debe prevalecer la justicia sobre el derecho, la autoridad sobre el poder y el humanismo sobre la burocracia” (p.10). Profunda reflexión que permite pensar que, en efecto, la legalidad no garantiza en sí misma que el servicio defensorial alcance a cubrir el carácter de la demanda del público usuario y que, por ello mismo, ha de cumplir la misión encomendada, no necesariamente, asumiendo el “principio de derecho” (léase, sometiéndose exclusivamente a la norma), sino y sobre todo, poniendo énfasis en el “principio de justicia”.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de propósito especializada, de nivel descriptivo, método analítico, enfoque mixto y diseño no experimental. La propuesta planteada responde a una Concepción Estratégica Corporativa que, según se indica en la “Guía para la formulación de planes de tesis y tesis de grado académico de magister” (FIEECS, 2018), implica, por un lado, el análisis de la organización y; por otro, la descripción y comprensión de sus procesos para, luego, plantear estrategias tendientes a mejorar los resultados organizacionales. Por ello, esta concepción permite, además, identificar la problemática presentada en el contexto del funcionamiento de la Defensoría UNI.

A propósito, López (2010) al referirse a la Concepción Estratégico Corporativa indica que, “aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas para las distintas áreas de la organización...” (p.9).

3.1.1. Propósito (finalidad)

Esta es una investigación cuyo propósito o finalidad es de especialización y está orientada a mejorar la capacidad de gestión para la prestación de los servicios defensoriales de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería, en términos de cobertura, accesibilidad, pertinencia y eficiencia de los servicios defensoriales, operando con altos estándares de calidad y optimizando el tiempo de respuesta a las solicitudes realizadas por la comunidad universitaria. En términos generales, se pretende contribuir a que la Defensoría UNI cumpla de manera eficiente, la misión que le ha sido encomendada.

3.1.2. Nivel

La investigación es de nivel descriptivo, ya que busca identificar el problema que aqueja a la DU UNI, en el periodo estudiado, basándose en herramientas e instrumentos de recolección de datos, con la finalidad de proporcionar la

información necesaria para diseñar estrategias que mejoren y optimicen el funcionamiento de la Defensoría Universitaria de la UNI. Entiéndase por datos lo relativo a hechos, situaciones, registros, entre otros; que, recogidos a partir de una encuesta, una entrevista, y la observación directa, han permitido generar información relevante de cara a la propuesta investigativa.

3.1.3. **Enfoque**

La investigación es mixta, puesto que utiliza herramientas cuantitativas como la recolección de datos de campo, mediante la encuesta y registros y, por otro lado, también aplica herramientas cualitativas, como la entrevista para el análisis FODA, la entrevista para la obtención de datos históricos y de operatividad y la observación participante. A partir de estos elementos, se sustenta la formulación del problema de investigación y se propone un conjunto de mejoras a la prestación del servicio defensorial, que permitirá, responder con idoneidad a las solicitudes del público usuario, minimizando los errores y optimizando los aciertos.

3.1.4. **Diseño**

Esta investigación tiene un diseño no experimental ya que no se cambiarán los registros obtenidos durante su proceso. En relación al período de su aplicación es transversal, por cuanto se observaron situaciones que ocurrieron durante el funcionamiento de la DU UNI en el periodo de investigación planteado, que corresponde a los años 2017, 2018 y 2019.

3.1.5. **Método**

El método empleado para la investigación, comprende el método analítico-sintético, pues se analiza y descompone la situación problemática en las diferentes partes que la constituyen (causas), para proponer estrategias de gestión orientadas a mejorar la capacidad para la gestión para la prestación de los servicios defensoriales de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería. El análisis desarrollado examina en profundidad la capacidad para la gestión de la DU UNI, identificando los puntos medulares de acción defensorial; por lo que, la presente investigación es analítica.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población que comprende el estudio está constituida por 14,338 personas, que conforman la comunidad universitaria UNI. El mayor porcentaje corresponde a estudiantes de antegrado, seguido por la plana docente y por el personal administrativo, segmentado en tres categorías.

Tabla 03

Población de la comunidad universitaria UNI

Características	Cantidad	Representación
Estudiantes antegrado	12,060	84.11 %
Docentes	1,339	9.34 %
Trabajadores nombrados, contratados y CAS	939	6.55 %
Total	14,338	100 %

Fuente: Memoria Institucional UNI, 2019.

3.2.2 Muestra

La muestra utilizada para recabar información de campo, respecto al conocimiento de la comunidad UNI con relación a la Defensoría, fue de 400 personas encuestadas de manera aleatoria, respetando la proporción entre estudiantes, docentes y trabajadores-as.

Considerado la homogeneidad de la población que tiene cada uno de los tres estamentos de la UNI, la muestra fue determinada siguiendo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2 \times N \times p \times q)}{(e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q)}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra.

N: Población de estudio (14,338).

e: Margen de error admitido (0.05).

z: Número de desviación estándar (1.95).

p: Probabilidad de éxito (0.50).

q: Probabilidad de fracaso (0.50).

Reemplazando los datos en la ecuación indicada:

$$n = \frac{(1.95^2 \times 14,338 \times 0.50 \times 0.50)}{(0.05^2 \times (14,338 - 1) + 1.95^2 \times 0.50 \times 0.50)} = 370 \text{ encuestas}$$

Arroja una muestra de 370 encuestas, sin embargo, se tomaron 400 encuestas, a fin de cubrir errores u omisiones.

3.3 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Se emplearán las técnicas estadísticas cuantitativas para la medición de la incidencia de la problemática identificada, apoyados en herramientas como entrevistas y encuestas para levantar información de campo (información primaria).

Las encuestas empleadas están orientadas, por un lado, a medir la satisfacción del público usuario que atendió la DU UNI, en el periodo de estudio; y, por otro, a medir el conocimiento de la comunidad universitaria respecto a la labor defensorial.

3.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

A continuación, se acompaña la matriz de consistencia de la presente investigación:

Matriz de consistencia de la investigación

PROBLEMA	OBJETIVO	PRODUCTOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>General: Se evidencia una insuficiente calidad y cobertura en la prestación de servicios defensoriales debido a limitaciones de la gestión de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería</p>	<p>General: Mejorar la calidad y la cobertura de la prestación de los servicios defensoriales optimizando la gestión de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería.</p>	<p>Agenda estratégica que promueva la gestión eficiente de la DU UNI.</p>	<p>Gestión del servicio</p>	
<p>Específico 01 Se desconoce el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios defensoriales debido a que se carece de protocolos de calidad de su atención y participación en la DU UNI.</p>	<p>Específico 01 Conocer el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios defensoriales formulando protocolos de calidad de su atención y participación en la DU UNI.</p>	<p>Lineamientos de calidad de atención a usuarios-as para mejorar su grado de satisfacción y participación.</p>	<p>Protocolos de calidad de atención a usuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito: Tesis de especialización • Nivel: Descriptivo.
<p>Específico 02 No se cubren los costos de personal, infraestructura y equipamientos necesarios que permitirían mejorar los servicios defensoriales debido a la insuficiente partida presupuestal para el desempeño de la DU UNI.</p>	<p>Específico 02 Cubrir los costos de personal, infraestructura y equipamientos necesarios para mejorar los servicios defensoriales ampliando la partida presupuestal para el desempeño de la DU UNI.</p>	<p>Lineamientos para asegurar la sostenibilidad presupuestal de la DU UNI.</p>	<p>Partida presupuestal para el desempeño de la DU - UNI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Analítico. – sintético. • Enfoque: Mixto.
<p>Específico 03 Se evidencia la dilación de los procesos defensoriales debido a las Normas y procedimientos sin la calidad adecuada en la DU UNI.</p>	<p>Específico 03 Superar los problemas de dilación de los procesos defensoriales mejorando la calidad de las normas y procedimientos de la DU UNI.</p>	<p>Lineamientos para mejorar la calidad de los procesos internos de la DU UNI.</p>	<p>Normas y procedimientos de la DU UNI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño: No experimental.
<p>Específico 04 Se advierte limitaciones en la cobertura de los servicios defensoriales debido al Insuficiente personal especializado, en la DU UNI.</p>	<p>Específico 04 Ampliar la cobertura de los servicios defensoriales contratando personal especializado en la DU UNI.</p>	<p>Lineamientos para optimizar el desarrollo del personal de la DU UNI.</p>	<p>Desarrollo del personal de la DU UNI</p>	

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA DEFENSORÍA UNIVERSITARIA

Citaremos como introducción al presente capítulo, el artículo Nro.133 de la Ley Universitaria Nro. 30220 que trata sobre las funciones de la Defensoría Universitaria.

“La Defensoría Universitaria es la instancia encargada de la tutela de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria y vela por el mantenimiento del principio de autoridad responsable. Es competente para conocer las denuncias y reclamaciones que formulen los miembros de la comunidad universitaria vinculadas con la infracción de derechos individuales...” (Artículo Nro.133 de la Ley Universitaria Nro. 30220 - 2014: p.57).

Luego, empezaremos el diagnóstico funcional de la Defensoría Universitaria con un análisis del organigrama de la UNI, que nos permitirá observar cómo se ubica la Defensoría Universitaria UNI, dentro del aparato administrativo de esta casa de estudios.

4.1.1. Análisis del organigrama

La Defensoría Universitaria no constituye un órgano de gobierno, ni parte del aparato administrativo, ni de los órganos de asesoramiento, tampoco de los órganos de control ni de los órganos académicos. En ese sentido, no comparte ni ejerce poder ejecutivo o legislativo con ninguno de ellos, sin embargo, pertenece al grupo de los órganos consultivos del gobierno universitario. Al ser un órgano consultivo y autónomo, en el organigrama UNI se aprecia que no tiene líneas de autoridad, pero sí de relación vincular estrecha.

De la interpretación del organigrama vigente en la UNI, se infiere que la Defensoría Universitaria es un órgano de carácter consultivo, como ya se ha dicho, con la misma naturaleza y rango que el Comité Electoral Universitario, el Tribunal de Honor Universitario, la Comisión Permanente de Fiscalización, y las Comisiones de Asamblea. Así, le corresponden competencias relacionadas al mantenimiento del principio de autoridad responsable y el orden interno, además de ser competente para hacer propuestas de mejora institucional, a partir de la defensa de los derechos fundamentales de la comunidad universitaria.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNCIONAL

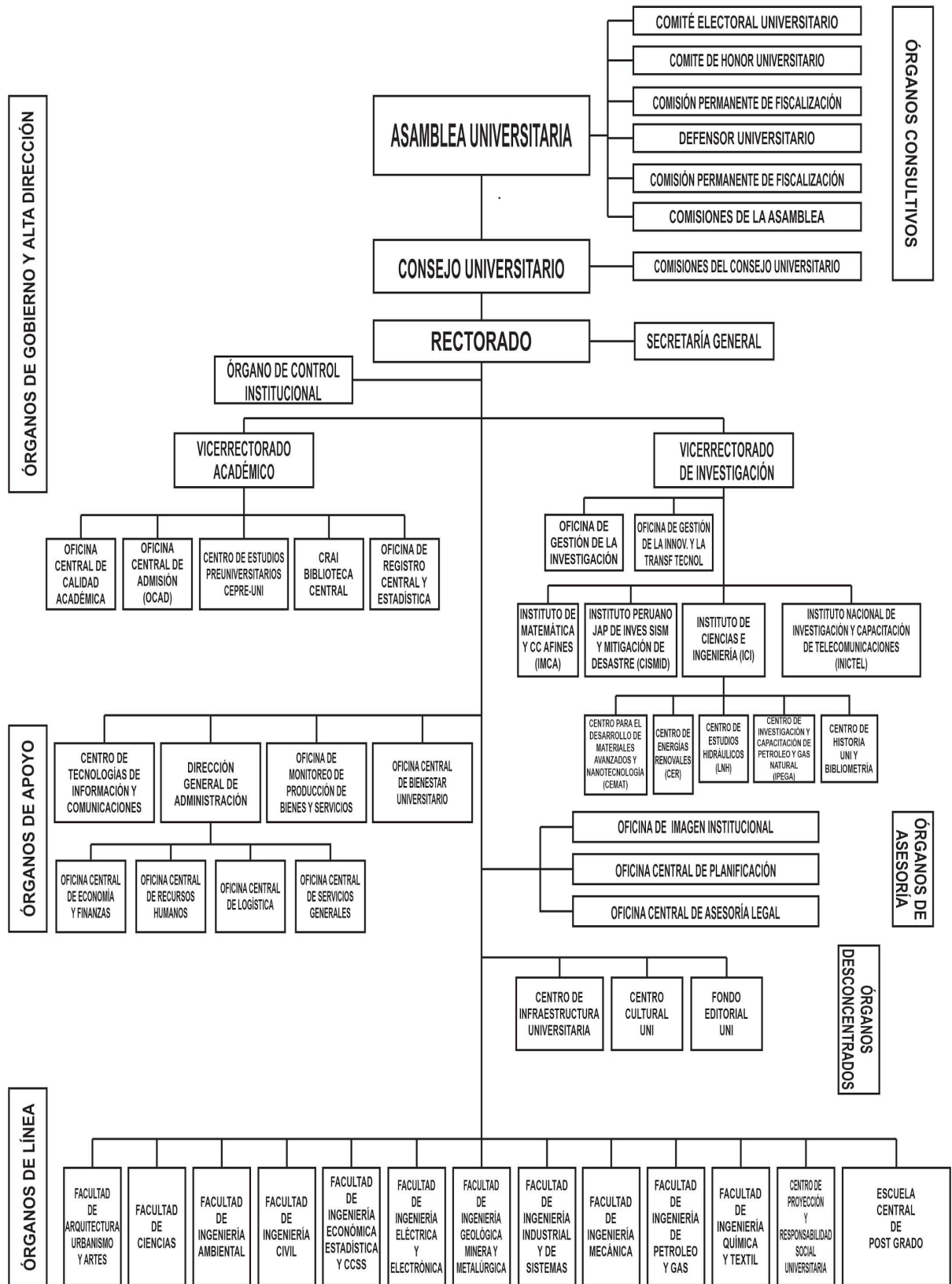


Figura 02: Organigrama estructural funcional.

4.1.2. **Función tutelar de los derechos de las y los miembros de la comunidad universitaria**

Si bien, el “historial de casos de la DU UNI 2017-2019” registra el tipo de solicitudes atendidas, la tesista ha creído conveniente identificar y plantear una tipología de la vulneración de derechos que la comunidad UNI enfrenta. Como se verá más adelante en el detalle, el quebrantamiento de los derechos descritos líneas abajo, excede lo que atiende la DU UNI. Ello, no por falta de interés de este órgano, sino porque al no existir una cultura de la denuncia o una cultura del respeto a los DDHH, la colectividad universitaria se ve impedida de: 1) reconocer que está siendo violentado su derecho, 2) acceder a la defensa de su derecho y 3) contribuir al ejercicio democrático universitario y exigir se cumpla el principio de la autoridad responsable. Visto así, se definen tres tipos principales de vulneración de los derechos universitarios:

a) Vulneración de derechos bajo la forma de violencia: Este tipo de vulneración, con clara carga violenta, se presenta en la diaria convivencia universitaria. No todas llegan a constituir queja o denuncia. Los casos más atendidos se relacionan con actos de hostigamiento y acoso sexual, y maltrato psicológico en todas sus formas. Se pueden mencionar los siguientes actos violentos:

- Abuso de autoridad, reforzado con el compadrazgo político.
- Acoso y/o hostigamiento sexual (en todas sus modalidades).
- Maltrato psicológico.
- *Bullying* de docentes hacia estudiantes, *bullying* entre estudiantes, *bullying* entre trabajadores-as. Puede incluirse en este rubro, los efectos de la cultura del rumor.
- Discriminación por diversas razones (procedencia étnica, género, edad, ser ingeniero-a graduado-as en otra universidad, entre otros).
- Abuso de poderes transitorios (como el de vigilantes, personal administrativo, y otros).
- Otros no especificados.

b) Vulneración de derechos bajo la forma administrativa: Actos que violentan los derechos de los-as miembros de la comunidad universitaria. Comprenden, tanto lo que se hace o se deja de hacer y repercute negativamente sobre un-a integrante de la comunidad UNI. Las formas más frecuentes son:

- Reclamos por incumplimiento de plazos administrativos.
- Reclamos por evaluación.
- Reclamo por trámites.
- Falta de propuesta de solución a trámites académicos.
- Otros no especificados.

c) Vulneración de derechos académicos: Afecta principalmente al estudiantado. Los actos vulnerantes se han convertido en parte del paisaje académico, por lo que una amplia mayoría ha naturalizado la agresión. Sin embargo, una minoría sensibilizada y alerta a sus derechos, percibe estos actos como atentatorios y observa que sus derechos son violentados. En la Defensoría, no se han registrado, al momento, quejas al respecto; pero, no se descarta que, una vez fortalecida la cultura del respeto a los derechos y una cultura de la denuncia, estos actos se conviertan en potenciales solicitudes a atender. En este grupo, destacan:

- Mala calidad de la enseñanza.
- Retraso de registro de notas.
- Evaluación sin rúbricas.
- Solicitud de tareas o similares con escasa o nula antelación.
- Metodología y contenidos no coherentes con los fines de la asignatura.
- Dictado incompleto (el-la docente no cumple con las horas estipuladas).
- Tardanza de docentes en la hora de inicio de clases.
- Otros no especificados.

4.1.3. Principio de autoridad responsable

La Ley N° 30220 (2014), en su artículo 133 señala que la Defensoría Universitaria “...vela por el mantenimiento de autoridad responsable” (p.57), sin embargo, no define ni precisa a qué se refiere. Así, este principio queda a interpretación de quien asume la norma. Sería importante precisar que la etimología del término responsable proviene del latín *responsus*, “responder”, de allí que, responsabilidad se puede considerar como la capacidad de respuesta de un sujeto o de una institución.

Abonando a esta definición, se plantea lo descrito en la Resolución del Consejo Directivo N°076-2017-SUNEDU/CD, Criterios técnicos para supervisar el cumplimiento del artículo 133 de la ley N°30220, Ley Universitaria, relacionados con la Defensoría Universitaria.

El mantenimiento del principio de autoridad responsable involucra, por parte de la Defensoría Universitaria, un conjunto de acciones orientadas a la salvaguarda, en favor de los miembros de la comunidad universitaria, de una actuación acorde con la legalidad de las facultades o atribuciones de los órganos universitarios (SUNEDU, 2017, IV.1).

Sumado a lo arriba señalado y para los fines de esta investigación, se entrevistó a la asesora legal de la Defensoría UNI, Mg. Elba Sissi Acevedo Rojas quien se refirió al principio de autoridad responsable como aquella respuesta de la autoridad que, al emitir un pronunciamiento o ejecutar diversas acciones, contempla la asunción responsable de sus actos, tanto en lo pronunciado o lo emitido, y en general, en todos los aspectos que lo relacionan con la vida institucional.

En ese sentido, la Defensoría vela por que la autoridad asuma seria, comprometida y responsablemente cada uno de sus actos o pronunciamientos, sobre todo, en situaciones que potencialmente podrían afectar negativamente el derecho de la persona administrada.

4.1.4. **La mediación**

Es menester destacar que el RGDU (2019), en su artículo 16, respecto a las solicitudes, indica que la Defensoría está facultada para atender, según consta en el literal c), la competencia defensorial de la mediación o conciliación. Cualquier miembro de la comunidad universitaria, de manera voluntaria y que se encuentre involucrado en un conflicto, del cual se ha participado oportunamente a la Defensoría, puede solicitar la mediación correspondiente.

El diccionario panhispánico del español jurídico (2020) define la mediación como “un procedimiento extrajudicial de resolución de conflictos en el que interviene un mediador para tratar de aproximar los puntos de vista de las partes en conflicto, de modo que les permita alcanzar un acuerdo” Para Rivera-Huesca y Rivera (2020), acciones como la mediación implican ventajas, tales como la rapidez, disminución de costos, cobertura privada y confidencial, genera autonomía y proactividad de las partes para arribar a un acuerdo, es decir, los democratiza y se promueve la cultura de paz.

4.1.5. **La conciliación**

Como se ha señalado líneas arriba, la Defensoría es competente para llevar adelante procesos de conciliación. La conciliación es también un mecanismo para la resolución de conflictos. Las partes involucradas la solicitan voluntariamente. A diferencia de la mediación, en la que las partes son altamente proactivas y arriban a un acuerdo; en la conciliación, un tercero, en este caso la Defensoría, puede presentar una propuesta de solución. La *Guía básica de derechos, mediación, conciliación y arbitraje* de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (s/f) indica que en la conciliación una tercera parte con carácter neutral conduce y aporta a la solución del conflicto, considerando que, de arribar a un acuerdo, este será cumplido de manera obligatoria.

Rivera J. y Rivera A. (2020), refiriéndose a la práctica de la Defensoría de los Derechos Universitarios de la Universidad Veracruzana (México), señalan que en la conciliación: “corresponde a la Defensoría plantear a la autoridad o funcionario universitario las alternativas para la solución del conflicto” (p.9). Nótese, que los

autores perfilan al órgano defensorial como sujeto activo de la propuesta de solución frente a la autoridad o funcionario universitario.

Para la Defensoría Universitaria de la UNI, este mecanismo es de alta importancia, ya que propugna una cultura de paz y promueve la desburocratización del manejo de la controversia.

Cabe destacar que, para los casos de hostigamiento y acoso sexual, estas figuras no están contempladas. Estos actos violentos son investigados y sancionados según amerite el caso y dicte la norma.

4.1.6. Situación actual

Actualmente, la capacidad operativa de la Defensoría no se ha visto desbordada, dada la limitada demanda de los servicios defensoriales; sin embargo, se debe considerar que con la implementación de las mejoras propuestas en el presente documento, en términos de acceso y cobertura al servicio, probablemente se incremente dicha demanda, lo que podría ocasionar serios inconvenientes en la respuesta pertinente del servicio.

La DU UNI desarrolla su labor desde el 2 de noviembre de 2017, y esta investigación comprende su análisis, desde esa fecha, hasta el 31 de diciembre de 2019. En ese lapso, se presentaron y atendieron 98 casos.

Respecto a los niveles de producción se considerarán casos atendidos por: facultades, tipo de usuario-a y tipología de casos.

4.1.6.1. Solicitudes atendidas por Facultades.

En el período 2017-2019, de los casos presentados por facultades, resultó la Facultad de Ingeniería Mecánica la de mayor número de solicitudes, con 16 casos atendidos, seguida por la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, con 13 casos; en tercer lugar, está la Facultad de Arquitectura Urbanismo y Artes, con 11 casos atendidos. El resto de posiciones lo ocupan: la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, con 10 casos; la Facultad de Ciencias con 7 casos, la Facultad de Ingeniería Ambiental con 6 casos, Ingeniería Química y Textil con 5 casos, Facultad de Ingeniería

Civil con 5 casos, la Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales con 4 casos, la Facultad de Ingeniería del Petróleo con 3 casos y la Facultad de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica con 2 casos.

En el 2017, la Facultad de Ingeniería Mecánica fue la única que presento solicitudes a la DU UNI, con 4 casos atendidos. En el 2018, la Facultad de Ingeniería Mecánica y la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes encabezan el ranking, con 9 casos presentados cada una; le sigue la Facultad de Ingeniería Civil, con 6 solicitudes atendidas; luego la Facultad de Ingeniería Química Textil y la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas con 5 casos atendidos cada una; las Facultades de Ingeniería Ambiental e Ingeniería Civil con 3 casos atendidos cada una, las Facultades de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales e Ingeniería Eléctrica y Electrónica con 2 casos cada una y la Facultad de Geología, Minas, y Metalurgia con 1 caso atendido.

En el 2019, las facultades que encabezaban la demanda del servicio defensorial: Arquitectura, Urbanismo y Artes, e Ingeniería Mecánica, reducen sus solicitudes, puesto que presentan solo 2 y 3 casos respectivamente. Son las Facultades de Ingeniería Eléctrica y Electrónica e Ingeniería Industrial y de Sistemas, las que pasan a encabezar la lista, con 8 casos atendidos cada una. Estas facultades, pasan de no presentar peticiones en el 2017, a encabezar la lista en el 2019.

Con la información disponible en el horizonte de tiempo, se puede inferir que las solicitudes presentadas a la DU UNI están al alza, con tendencia a mantenerse estables por los últimos dos años, aunque resulta muy precipitado hacer tal aseveración, pero las estadísticas nos invitan a considerar ese pensamiento (ver anexos Tabla A: *Solicitudes atendidas por la DU UNI por facultades*).

4.1.6.2. Solicitudes atendidas por tipo de usuarios-as

Respecto al público del servicio defensorial, se puede notar que son los-as estudiantes, quienes acceden en mayor grado a este servicio, esto no solo estaría en relación a la proporción de la población total UNI, sino que es

posible inferir que estos miembros de la comunidad universitaria presentan las mayores vulneraciones a sus derechos. Los casos de estudiantes representan casi un 45% de los casos atendidos por la Defensoría, que equivale a decir que, uno de cada dos casos atendidos, corresponde a un-a estudiante. Una ratio similar presenta la plana docente, que constituye el 30% de los casos atendidos, es decir, uno de cada tres casos corresponde a un profesor o profesora. Los-as trabajadores-as administrativos y egresados-as están, aproximadamente, en el orden de 1 de cada 10 casos atendidos, representando el 13% y 10% de casos respectivamente.

Tabla 04

Solicitudes atendidas por la DU UNI

Usuario	Cantidad	Porcentaje
Estudiantes	44	44.44 %
Docentes	30	30.30 %
Personal administrativo	13	13.13 %
Egresados	10	10.10 %
Otros	2	2.02 %
Total:	99	100%

Fuente: Defensoría Universitaria

En cuanto al uso de los servicios defensoriales por género, se aprecia que se encuentra casi equilibrado: 52 casos atendidos corresponden a hombres, mientras 47 casos atendidos corresponden a mujeres. Esto podría demostrar que, tanto hombres como mujeres se ven expuestos a la vulneración de sus derechos en proporciones similares.

Tabla 05

Casos atendidos por género

Género	Casos Atendidos	Porcentaje
Hombre	52	52.53 %
Mujer	47	47.47 %
Total	99	100 %

Fuente: Defensoría Universitaria

4.1.6.3. Solicitudes atendidas por tipología

La mayor parte de las solicitudes atendidas corresponde al rubro “atropello de derechos” y reclamos por trámites; entre ambos superan el 50% de la casuística encontrada, a razón de 1 de cada 2 de los casos presentados a la Defensoría. Cabe destacar que del historial de casos de la DU UNI 2017-2019, se ha de entender por atropello de derechos a la vulneración de algún derecho individual cometido por un miembro de la comunidad UNI contra otro.

Asimismo, no se puede omitir el maltrato psicológico, con una representación de 1 por cada 5 casos presentados a la Defensoría. En similar razón, está el acoso y hostigamiento sexual.

Por otro lado, se puede notar una tendencia al alza de los casos presentados, ello podría responder a la actividad promocional de los servicios defensoriales en los últimos meses de 2019.

Tabla 06

Casos atendidos por tipología

Tipología de casos	2017	2018	2019	Total	Representación
Atropello de derechos	4	17	7	28	28.28 %
Reclamo por trámite	0	12	14	26	26.26 %
Maltrato psicológico	0	7	12	19	19.19 %
Acoso sexual	0	4	6	10	10.10 %
Abuso de autoridad	0	4	4	8	8.08 %
Reclamo por evaluación	0	0	5	5	5.05 %
Otros	0	1	2	3	3.03 %
Total	4	45	50	99	100

Fuente: Defensoría Universitaria

4.1.7. Capacidades para la gestión

Se entiende como capacidades para la gestión al manejo y articulación proactivos de los recursos y medios disponibles orientados a mejorar el servicio prestado, buscando el desempeño superior. Respecto a la gestión de la atención, se puede afirmar que esta se encuentra dentro del rango medio ascendente, dado que la

respuesta que brinda es “muy buena”, en varios casos y “buena/regular”, en muchos otros. Los casos atendidos se resuelven en los plazos establecidos y bajo las condiciones que establece la norma, sin embargo, hay situaciones en las que la atención queda sin cobertura o con deficiente cobertura, ya sea por la burocracia institucional de la universidad que no facilita la celeridad de los procesos, porque la Defensoría los desestima, o por la desinformación de la persona solicitante, entre otros. Además, es posible precisar que la Defensoría no genera nuevas estrategias de atención que permitan la mejora del servicio, esto debido, como ya se ha anotado, a la falta de personal, falta de respaldo de las autoridades y nula o escasa cultura del derecho en la población universitaria.

Algunos datos que podrían respaldar y/o contrastar lo anteriormente señalado se encuentran en la encuesta virtual que se realizó entre diciembre 2019 y enero 2020, a 40 usuarios-as de la Defensoría, de las cuales solo respondieron doce personas.

Como se verá, buena parte de la respuesta fue silencio, lo cual, también nos brinda información: esto respondería a desinterés, falta de apropiación del proceso o posiblemente insatisfacción. Así, considerando el total de 40 personas, es posible repartir las cifras de la siguiente manera. A la pregunta, si se encuentra satisfecho con el servicio que le brindó la Defensoría, tendríamos que el 70% no responde a la encuesta, un 2% responde ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10% expresa estar de acuerdo y un 18% totalmente de acuerdo.

Sin embargo y a modo de aproximación, a fin de contar con una referencia cuantitativa respecto a la satisfacción, se considerarán, los porcentajes que representan las 12 personas (de las 40) que sí respondieron la encuesta:

Respecto a los datos generales se tiene que: el 50% fueron estudiantes, 25.0% docentes; 16.7%, trabajadores-as y, el 8.3%, egresados-as de la institución. Las edades registradas van de los 18 a los 61 años. Respecto al género, el 41.7% corresponde a mujeres y el 58.3% a hombres.

Algunos datos relevantes con respecto a la valoración positiva del servicio, por parte de los-as usuarios-as que presentaron su solicitud y llegaron hasta la absolución de la misma, indican:

La mayoría, 91.7%, coincide en que el formato de quejas y denuncias fue sencillo de completar; el 8.3% no emitió opinión valorable. Dato importante, dado que es el único formato con que se cuenta.

De igual manera, respecto a diversas preguntas relacionadas a la valoración del servicio, se aprecia que un 91.7% reconoce trato amable, un 83.3% advierte que la atención fue rápida y efectiva, un 75% afirma que Defensoría fue empática con su caso, 66.7% reconoce buen desempeño profesional, un 83.4% se consideró oportunamente atendido y un 91.7% recomendaría el servicio de la Defensoría.

Por su lado, el postservicio también se percibe favorablemente, un 66.7% afirma que, después de la gestión de la Defensoría, “la parte demanda cambió su comportamiento perjudicial”. Sin embargo, no se debe subvalorar el importante 33.7% que no “notó cambios”. Esto indicaría la necesidad que la DU UNI realice un seguimiento más escrupuloso a los casos posresolución.

Los comentarios de regular para abajo, los encontramos en la percepción de la cautela de la confidencialidad: el 50% dice estar “totalmente de acuerdo” o de “acuerdo” con respecto a que la atención cumple con la reserva del caso; el otro 50% opina lo contrario, es decir, si la calificación fuese de 0 a 20 en el tema confidencialidad, la Defensoría saldría desaprobada con un 10. Este hecho permite reflexionar sobre qué estrategias materiales y subjetivas se deben considerar para que este principio tan fundamental se perciba, íntegramente, como fiable.

Otro aspecto a la baja, se registra en la asesoría y apoyo psicológico, ya que un 50% señala que no está de acuerdo ni en desacuerdo de la calidad de este servicio. Lo cierto es que la DU UNI no cuenta con este respaldo. Toda la lógica de la salud mental en la Universidad, a pesar de los últimos intentos de mejorar el trabajo en este campo, son de escasa responsabilidad, lo cual se refleja en la Defensoría, ya que esta se apoya en el servicio psicológico de la UNI, el cual resulta insuficiente. La salud mental no es una prioridad en la agenda institucional.

Otro dato revelador es que un 60% consideró que los trámites para presentar una solicitud a la Defensoría resultan engorrosos, pese a que, como se ha señalado, un 91.7% afirmó que el formato de solicitud es de fácil manejo. Esta notoria

contradicción podría referirse a la necesidad de recolectar las pruebas para el caso presentado por el-la solicitante o el trámite que corresponde a la Facultad o instancia notificada, que suele ser lento o muy lento. Hasta aquí los datos que corresponden a la encuesta virtual.

Pasando a otro rubro, se observa que la gestión de las relaciones interinstitucionales que son clave para el crecimiento y visibilización de la acción defensorial son deficientes. La DU UNI no trabaja sistemáticamente el vínculo con aliados estratégicos, tales como: defensorías universitarias nacionales, redes de defensorías internacionales, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) o la Defensoría del Pueblo. En esta relación se omite a la Red de Defensorías Universitarias del Perú (REDU) dado que es un órgano desarticulado y de la cual es parte la DU UNI. La falta de acercamiento con las mencionadas instancias y otras afines, se puede constatar en función de la inexistencia de indicadores que evidencien estas gestiones específicas, tales como convenios de cooperación interinstitucional o acciones conjuntas, entre otros.

Para finalizar este ítem, ha de señalarse que no se evidencian esfuerzos orientados al incremento de la asignación presupuestal. La Defensoría no tiene, ni presenta proyectos tendientes a mejorar las condiciones en que brindan sus servicios; a ello se suma la indiferencia de las autoridades universitarias que no ven aún, en este órgano, un respaldo clave para la buena gobernanza.

Se ha hecho énfasis en estos aspectos, arriba señalados, porque directa o indirectamente impactan sobre la pertinencia, eficiencia, calidad y accesibilidad del servicio defensorial.

4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA DEFENSORÍA UNIVERSITARIA

El diagnóstico situacional se ha realizado por medio de la matriz de análisis FODA que permite identificar tanto las condiciones internas (fortalezas y debilidades) así como los factores externos (oportunidades y amenazas) que median las funciones de la Defensoría Universitaria.

Tabla 07*Condiciones de personas encuestadas*

Condición de la persona encuestada	Cantidad
Estudiantes	
Ciclo I	38
Ciclo II	27
Ciclo III	24
Ciclo IV	60
Ciclo V	57
Ciclo VI	41
Ciclo VII	36
Ciclo VIII	9
Ciclo IX	15
Ciclo X	8
Total estudiantes	315
Docentes	
Nombrado	13
Contratado	17
Total docentes	30
Personal administrativo	
Nombrado	12
C.A.S.	31
Servicios terceros	11
No indica	1
Total administrativos	55

Fuente: Defensoría Universitaria

4.2.1. Análisis interno: fortalezas y debilidades

El análisis de las fortalezas y debilidades de la DU UNI se hace en función de cuatros perspectivas: a) público usuario b) economía, c) procesos internos, y, d) personal, con base a lo esbozado por el personal de la Defensoría.

4.2.1.1. Análisis interno: perspectiva del público usuario

En diciembre de 2019, se efectuó una encuesta dirigida a estudiantes, docentes y personal administrativo para saber cómo y cuánto conocían a la Defensoría Universitaria. La muestra fue de 400 miembros de la comunidad universitaria. Las siguientes tablas 13 y 14 recogen la distribución de la muestra, y la tabla 15 informa los resultados que evidencian cuál es la percepción del público usuario.

Tabla 08

Datos generales de la encuesta

Tipo de usuario	Género	Cantidad
Estudiante	Hombres	228
	Mujeres	87
Total estudiantes		315
Docente	Hombres	23
	Mujeres	7
Total docentes		30
Administrativos-as	Hombres	32
	Mujeres	23
Total administrativos-as		55
Total de encuestados		400

Fuente: Defensoría Universitaria

Tabla 9

Pregunta: La mayoría de las personas cree que, a pesar de la intervención de la Defensoría; las autoridades, personas con poder o infractores/as, en general, quedarán sin sanción:

Tipo de encuestado	Estudiantes		Docentes		Administrativos		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Verdadero	130	41.27	6	20.00	21	38.18	157	39.25
Falso	42	13.33	4	13.33	17	30.91	63	15.75
En blanco	143	45.40	20	66.67	17	30.91	180	45.00
Totales	315	78.75	30	7.50	55	13.75	400	100

Fuente: Defensoría Universitaria

De la población encuestada, solo el 35% (140 de 400) conoce la existencia de la Defensoría Universitaria: De ellos, el 19%, corresponde a estudiantes, 10.50% a personal administrativo y 5.50% a docentes.

Respecto a la credibilidad de la Defensoría, el 39.25% considera que la labor de la DU UNI es “buena”, y el 45.00% “duda” con relación a que la intervención de la Defensoría genere sanción efectiva para para la persona infractora. Nótese que la opinión es polarizada y que la balanza se inclina hacia el lado de “falta de credibilidad”.

Esto podría deberse a percepciones desinformadas, tales como el hecho de que la Defensoría no tiene competencias sancionadoras y, por otro lado, podría responder a una percepción de poca efectividad, escasa influencia positiva y procedimientos engorrosos y burocráticos del órgano defensorial, que da como resultado la impunidad de la persona infractora.

Así mismo, y a pesar de una credibilidad a la baja, un importante 39.75% de la muestra total (400) asume que -pese a las deficiencias- la existencia de la Defensoría es “muy necesaria” y otro 14% considera que es “necesaria”.

Desglosando la información, se tiene que el 37% del estudiantado, el 50% del personal docente y el 49% del estamento trabajador de la UNI, consideran “**muy necesaria**” a la Defensoría Universitaria. Así mismo, el 13%, 23% y 13%, respectivamente, consideran que es “**necesaria**”; esto es: 4 de cada 10 personas encuestadas avalan la presencia de la Defensoría Universitaria.

Estas cifras revelan, por un lado, que un porcentaje considerable de la población universitaria es consciente de la vulneración de sus derechos y, por otro, exhibe la necesidad de ser atendidos-as y respaldados-as frente a los atropellos que cometen personas con poder o con algún tipo de ventaja sobre la persona vulnerada.

Tabla 10*Pregunta: La existencia de la Defensoría Universitaria es:*

Tipo de encuestado	Estudiantes		Docentes		Administrativos		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy necesaria	117	37.14	15	50.00	27	49.09	159	39.75
Necesaria	42	13.33	7	23.33	7	12.73	56	14.00
Poco necesaria	9	2.86	1	3.33	4	7.27	14	3.50
No es necesaria	7	2.22	2	6.67	2	3.64	11	2.75
En blanco	140	44.44	5	16.67	15	27.27	160	40.00
Totales	315		30		55		400	

Fuente: Defensoría Universitaria

Por otro lado, respecto a la calificación de la labor que realiza la Defensoría (tabla 11) las personas que le dieron alguna evaluación (102 de 400), equivalente al 25.5 %, se reparte de la siguiente manera: 15% califica la labor como “muy buena,” 30% como “buena”, 35% la considera regular y un 20% la considera “mala”. Nótese que las calificaciones extremas, “muy buena” y “mala” son casi similares, lo cual podría indicar una posición polarizada de cómo se percibe la labor defensorial.

Al medio ascendente se encuentra una calificación de regular a buena, importante dato, pues indica que la percepción de la calidad del servicio no satisface las expectativas del potencial público usuario. Otro dato revelador es el 36.5% que desconoce la calidad del servicio de la DU UNI: panorama desalentador, pues el total desconocimiento es mucho más preocupante que una afirmación o una negación. Esto pone al potencial público usuario en un desconocimiento que juega en contra de sus intereses y, al mismo tiempo, en contra de la misión de la Defensoría. A este escenario poco amable, se suma el abrumador porcentaje de las personas que desconocen la existencia de la Defensoría en su casa de estudios.

Como se verá, la DU UNI deberá apostar por dos estrategias claves: una, sanear la percepción negativa y; dos, comunicar efectivamente qué labor cumple.

Tabla 11

Pregunta: Hasta donde usted conoce, la Defensoría Universitaria cumple una labor:

Tipo de encuestado	Estudiantes		Docentes		Administrativos		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy buena	6	1.90	2	6.67	7	12.73	15	3.75
Buena	21	6.67	3	10.00	7	12.73	31	7.75
Regular	25	7.94	5	16.67	6	10.91	36	9.00
Mala	8	2.54	4	13.33	8	14.55	20	5.00
No sabe	119	37.78	11	36.67	16	29.09	146	36.50
En blanco	136	43.17	5	16.67	11	20.00	152	38.00
Totales	315		30		55		400	

Fuente: Defensoría Universitaria

Ahora bien, a pesar de esta tirante situación que califica a la baja a la Defensoría, las personas encuestadas expresan expectativas que deben tenerse en consideración para intervenir oportunamente. Como se muestra en la tabla 12, los intereses temáticos se relacionan con la sanción a los-as infractores y a la impunidad que pueda prevalecer a pesar de la intervención de la Defensoría: 27.25%. Así mismo, es interesante comprobar que un 17.31% está interesado en recibir “charlas sobre mis derechos”, siendo el estamento estudiantil el que más demanda este servicio; seguido de docentes, 15.79% y de personal administrativo, 13.60%. Por otro lado, coincidiendo con una de las labores clave de la Defensoría, se encuentra en cuarto lugar, con 13.44% la expectativa de que la DU UNI “capacite sobre prevención de hostigamiento y acoso sexual”.

El hecho de que sea elevado el interés por la sanción y la impunidad de los-as infractores pone al descubierto que la población UNI es sensible a los vicios de la corrupción y a los compadrazgos políticos que debilitan la democracia, la gobernanza, la institucionalidad y el principio de autoridad responsable.

Tabla 12

Pregunta: Tengo la expectativa de que la Defensoría Universitaria: (marque con una X en el (los) recuadro(s) correspondiente (s). Puede marcar más de una opción).

Tipo de encuestado	Estudiantes		Docentes		Administrativos		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Realice charlas sobre mis derechos	139	18.68	18	15.79	31	13.60	188	17.31
Prevención de hostigamiento y acoso sexual	98	13.17	15	15.63	33	14.47	146	13.44
Sanciones ejemplares a los infractores	94	12.63	16	19.75	35	15.35	145	13.30
No deje impune a los/as infractores	101	13.58	16	24.64	34	14.91	151	13.90
Coordine con las instancias que me representan (comunidad)	76	10.22	16	14.55	27	11.84	119	10.96
Ayude a mejorar la calidad educativa	100	13.44	15	9.68	23	10.09	138	12.71
Se preocupe por la salud mental de la comunidad	89	11.96	10	5.29	34	14.91	133	12.25
Estudiantes madres y padres con hijos/as	47	6.32	8	3.51	11	4.82	66	6.08

4.2.1.2. Análisis interno: desde la perspectiva económica

a) Disponibilidad presupuestal formalizada (Fortaleza)

La asignación presupuestal básica para el funcionamiento mínimo es una fortaleza económica de acuerdo a lo establecido en el RGDU (2019) que, en su artículo 7: Del funcionamiento y operatividad de la Defensoría Universitaria, indica: “El rector, bajo responsabilidad, dispone se garantice la asignación presupuestaria, infraestructura, asesoría legal especializada y personal administrativo, necesarios para el adecuado desarrollo de sus actividades ...” (p.4).

b) Lucha por efectivizar el presupuesto (Debilidad)

El fondo que maneja la Defensoría Universitaria no proviene de fondos ordinarios asignados por el gobierno central, sino de los recursos que

genera la propia universidad, denominados Recursos Directamente Recaudados (RDR). Obtener el presupuesto anual implica que el defensor presente una proyección de las actividades y compromisos más puntuales a realizarse. El monto por año, aproximado y no estable, es de 120 mil soles. Sin embargo, esta cantidad puede verse afectada si es que la Universidad no genera los suficientes recursos, por lo cual, lo solicitado por la DU UNI pasa a ser reestructurado. Por ello, el presupuesto de la Defensoría se confronta con la incertidumbre, en una especie de círculo vicioso que se mueve entre la inexacta provisión de fondos y la incapacidad de gasto. Se entiende que, con una realidad como esta, resulte, probablemente infructuosa la realización de planes estratégicos exhaustivos, ya que, el mecanismo de los RDR, no garantiza un desenvolvimiento presupuestal uniforme del cumplimiento de planes, metas y objetivos defensoriales. Ello también provoca que los fondos no gastados se devuelvan. Sin un plan estratégico y sin fondos asegurados, es muy complicado asegurar una adecuada gestión del gasto defensorial.

Por otro lado, la Defensoría no tiene todo el monto anual junto en una cuenta autónoma e institucional para realizar de manera oportuna sus actividades, sino que se le va asignando mes a mes, por la Dirección General de Administración (DIGA), dos cajas chicas de 800 soles (ochocientos soles), para cubrir las necesidades cotidianas del funcionamiento, logística y mantenimiento de la oficina. La DIGA cubre también, los salarios de la secretaria y las dos asesoras, además de algunas actividades. Por ello, dado que el presupuesto no cubre toda la demanda de manera oportuna, la defensoría cuenta, coyunturalmente, con el apoyo ad honorem de estudiantes y docentes quienes colaboran con trabajos que, normalmente, deberían ser remunerados.

4.2.1.3. Análisis interno: desde la perspectiva de los procesos

A) Análisis desde el proceso de gestión: Debilidades

D.1. Insuficiente capacidad para la gestión.

D.1.1. Limitada capacidad para el análisis y evaluación del trabajo.

- D.1.2. Limitada capacidad para difundir sus competencias y no competencias que permitan conocer al público usuario los alcances y la labor defensorial.
- D.1.3. Insuficiente disponibilidad de mecanismos para la propuesta de mejoras (falta libro de reclamaciones, buzón de sugerencias, evaluación del servicio, entre otras).
- D.1.4. Insuficientes propuestas de mejoras a la gestión universitaria, tal como se indica en el RGDU.
- D.1.5. Insuficiente seguimiento y búsqueda de *feedback* de un porcentaje considerable de casos (1 de cada 3) con respecto al cumplimiento de las recomendaciones propuestas por la DU UNI.
- D.1.6. Inexistencia de instrumentos de gestión de (PEI, POI, MOF, RIT).

B) Análisis desde el proceso de planeamiento:

La Defensoría Universitaria es definida como “un órgano autónomo ... e independiente de los órganos de gobierno de la universidad” (Ley No. 30220, Art. 2) y para Miranda (2019) es un órgano suprauniversitario. Dado ese carácter, absolutamente relevante, la DU UNI requiere una acertada planificación estratégica para la adecuada gestión defensorial.

Su carácter de órgano defensor, la posiciona como ente estratégico en la gestión institucional de la UNI. La promoción y tutela de los derechos universitarios contribuyen a la misión y visión de la universidad, por un lado, y por otro, fortalecen la gobernabilidad y la convivencia, apuntalando el principio de autoridad responsable.

Actualmente, la Defensoría no cuenta con un plan estratégico, lo que tampoco le permite contar con una misión explícita; ni con una visión, ni con objetivos estratégicos, ni con una propuesta de valor de los servicios defensoriales. Tampoco cuenta con indicadores que midan la eficiencia,

eficacia y calidad con que se brindan sus servicios defensoriales. Así mismo, no cuenta con planes de trabajo: la mayoría de sus acciones responden a la agenda del día y a los requerimientos coyunturales, salvo, algunas actividades protocolares que sí están programadas.

Estas carencias en la planificación estratégica responden a varios factores: uno, de los más resaltantes es la falta de apoyo de la alta dirección y órganos competentes, que no ven en la Defensoría una instancia estratégica para el posicionamiento institucional.

C) Análisis desde los procesos operativos y de apoyo

Respecto a los procesos, se puede comprobar que tanto los procedimientos simples (consultas) y los más complejos (denuncias) no son lo suficientemente expeditivos. En ambos casos, como se aprecia en la normativa RGDU, se establecen plazos similares para la respuesta. Esta limitación puede deberse, entre otras cosas, a que la Defensoría no tiene suficientes y afinados instrumentos defensoriales para la respectiva atención.

Otro elemento importante en los procesos, es la comunicación del mensaje al público usuario, que limita el acceso a los servicios defensoriales por la forma en que fueron diseñados. No se hace uso intensivo de los medios digitales que permiten comunicar de manera más fluida. La Defensoría no cuenta con una página WEB, ni hace uso eficiente de los medios de la Universidad. Una muestra de cómo el mensaje no llega a la comunidad universitaria, se refleja en la percepción del público usuario mayoritario; las y los estudiantes. Es preocupante que el 75.87% de este estamento desconozca la existencia de su Defensoría, es decir, solo 1 de cada 4 estudiantes sabe que hay un órgano defensorial en su casa de estudios.

Los procesos operativos, considerados como aquellos que permiten la realización de la misión de la Defensoría, son:

- Proceso para quejas.

- Proceso de denuncias de acoso y hostigamiento sexual.
- Proceso de conciliaciones/mediaciones.
- Proceso de consultas.
- Proceso de sugerencias.

Entorno a estos procesos operativos, existe un conjunto de limitaciones en la idoneidad de los instrumentos de gestión que faciliten la administración de los servicios. Una de esas limitantes es la falta de especificidad de los instrumentos. Solo existe un formato para todas las solicitudes (Ficha de Atención de Denuncias y Quejas) o también conocido como FUT (Formulario Único de Trámite) lo cual resta el carácter propio de cada tipo de los procesos señalados y estandariza una consulta con una denuncia, lo cual es improcedente dada la naturaleza de cada caso.

Sin embargo, cabe destacar que el procesamiento y resolución de las solicitudes, por parte de la Defensoría se caracteriza por su celeridad. Especial participación tiene la asesoría legal que cumple con los tiempos, antes de lo previsto. Las trabas se suelen encontrar en el proceso administrativo de las distintas dependencias a las que se derivan las demandas.

Los procesos de apoyo son aquellos que no conducen directamente al cumplimiento de la misión, pero aportan a los procesos que si lo hacen, por esta razón, no son menos importantes ya que sin su presencia sería muy difícil alcanzar los objetivos institucionales. Entre estos procesos tenemos:

- Comunicación interna y externa.
- Gestión del presupuesto.
- Gestión de relaciones intrainstitucionales.
- Gestión de relaciones interinstitucionales.

- Gestión de tecnología.

En el caso de las comunicaciones, los avances son buenos desde la contratación de la asesora de comunicación, sin embargo, son insuficientes. La defensoría aún no se ha posicionado en la comunidad universitaria, hace falta promoción y difusión de la labor defensorial. Un aspecto en contra del avance en este rubro es el limitado presupuesto para poner en marcha las iniciativas. Respecto a la comunicación externa, no se cuenta, por ejemplo, con una agenda interinstitucional y de organismos aliados estratégicos para fortalecer su incidencia en el ámbito defensorial universitario del país. Asimismo, la inexistencia de un sitio WEB reduce las posibilidades de acercamiento al público usuario y al público en general. La cuenta de Facebook ha sido enriquecida y ha dado frutos, lo cual es una buena señal de que las redes podrían acercar, estratégicamente, la Defensoría a su comunidad. Se sabe que una de las principales tareas es aproximar el servicio defensorial a la comunidad universitaria, para ello, las campañas públicas son idóneas, sin embargo, a la fecha no se ha realizado ninguna de carácter masivo.

Respecto a los soportes comunicacionales impresos, se encuentra que estos son elaborados con herramientas básicas. La DU UNI no ha producido ningún afiche o brochure en imprenta. Tampoco se ha cumplido con colocar banners publicitarios específicos que el MINEDU indicó se produzcan para la lucha contra el hostigamiento sexual hacia mediados de 2019.

Por otro lado, se debe destacar que, en materia de imagen institucional, la Defensoría, después de dos años y medio labor, ya cuenta con un logo, lema y mascota institucional. Estos tres elementos brindan soporte a su proyección defensorial. Si se compara con algunas de sus homólogas nacionales, la DU UNI está bien posicionada en ese tema.

Respecto a la gestión de relaciones intrainstitucionales, la Defensoría no cuenta con un sólido respaldo de los órganos universitarios. Sus relaciones son, sobre todo, operativas y no estratégicas. A pesar de que el Art. 11,

inciso (b), del RGDU obliga a las dependencias universitarias a colaborar con la Defensoría para cumplir sus funciones.

Por su lado y pese a no tener una estrategia explícita definida, las relaciones interinstitucionales son sólidas a nivel internacional. Para citar algunos casos, son muy sólidas y florecientes las relaciones con REDDU, México; RID, Brasil, la Defensoría Universitaria de países como El Salvador y con organismos universitarios afines a los DDHH como es el caso de Chile. En este aspecto, la tendencia es al alza, ya que hay una clara visión de la importancia que tienen los vínculos con otras experiencias homólogas. Se prevé que las relaciones crezcan y se incrementen. Este caso, de singular relevancia, responde, entre otras cosas, a la participación efectiva del defensor universitario y de la asesora legal en distintos encuentros, congresos, etc.; en los que han presentado ponencias de especial impacto. Además, la asesora legal mantiene abierto y actualizado los canales de comunicación con las homólogas de la región.

Pese a la fluidez de estos vínculos fructíferos, un plan específico para consolidar las relaciones actuales y abrir nuevas, sería de gran impacto en la calidad de las relaciones internacionales defensoriales.

4.2.1.4. Análisis interno: desde la perspectiva del personal, su crecimiento y desarrollo

De acuerdo a las condiciones del periodo estudiado (2017-2019), la DU UNI se caracteriza por brindar servicios defensoriales con limitaciones de personal, que, a su vez, ve limitado su desempeño por una inadecuada infraestructura, equipamiento, mobiliario, y tecnología.

A) Principales características del personal de la Defensoría

El talento humano con el que cuenta la Defensoría se reduce a solo cuatro (04) personas, que resultan insuficientes para hacer frente a la demanda y potencial demanda de los servicios defensoriales. Los cargos que ocupan estas cuatro personas son:

Defensor universitario: Es el cargo principal del órgano, cuya función es la de velar por el respeto de los derechos fundamentales de la comunidad universitaria, así como el cumplimiento del principio de autoridad responsable, entre otras que se indican en el RGDU. Cumple la función de vocal en la Red de Defensorías Universitarias del Perú (REDU). Asumió este encargo el 2 de agosto de 2018 y se proyecta que finalice el 2 de agosto de 2020.

Asesora legal: Persona encargada de asesorar al defensor universitario en asuntos legales de carácter operativo, que comprende la atención y seguimiento de solicitudes como: quejas, consultas, sugerencias, conciliaciones/mediaciones, y denuncias por hostigamiento y acoso sexual. Además, promueve y difunde, a través de capacitaciones, la prevención y sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual (HAS). Por otro lado, mantiene vigente las relaciones internacionales, siendo el vínculo entre la Defensoría UNI y destacadas personalidades del ámbito jurídico de Chile, México, Brasil y El Salvador. Representa a la DU UNI en paneles, conferencias y similares.

Asesora de Comunicaciones: Persona responsable de difundir la información que pudiera generar la Defensoría Universitaria hacia la comunidad, esta información no solo comprende la difusión de las competencias defensoriales, sino también la promoción del acceso a sus servicios, a través de eventos tales como capacitaciones, divulgación virtual, asistencia a eventos, entre otros. Encargada de la redacción de los pronunciamientos, documentos defensoriales (cartas, oficios, etc.), entre otros. Cumple, también el rol de facilitadora de talleres en coordinación permanente con la asesora legal. Diseña y elabora el material gráfico (afiches, *flyers*, volantes, etc.) para los eventos defensoriales. Cumple funciones de relaciones públicas al relacionarse con otros estamentos de la Universidad.

Secretaria: persona encargada de los aspectos secretariales y administrativos tales como: seguimiento de las solicitudes de quejas,

sugerencias, consultas, agendar conciliaciones, elaborar documentos, agendar reuniones del equipo de trabajo, trámites administrativos, caja chica, coordinaciones con estamentos internos de la universidad, entre otros. Es el nexo entre la Defensoría y otros estamentos de la UNI, como DIGA, rectorado, decanatos, etc. Hace cotizaciones para cubrir las actividades que se requiriesen y, suministra, a través de la compra oportuna, el material de oficina.

B) Infraestructura y equipamiento que impactan en el desempeño del personal

Ubicación: La sede de la Defensoría Universitaria se encuentra en el interior del campus de la universidad, sito Av. Túpac Amaru 210, Rímac, Lima, Perú. Ocupa la oficina B2 046, situada en el sótano del teatro de la UNI. Acceso rápido por la puerta 4 del campus.

Acceso: La accesibilidad a la oficina en donde se prestan los servicios de la Defensoría es muy limitada. No existe señalización alguna que informe y ubique al público usuario, de que efectivamente, en ese lugar, despacha la DU UNI.

En setiembre de 2019, a iniciativa de la asesora de Comunicaciones se colocó la mascota institucional, la cual identificaba e informaba la ubicación de la Defensoría, sin embargo, una orden inviable de la jefatura del Teatro-UNI obligó al defensor a retirar la maqueta del “Defensorito”.

El acceso de manera presencial facilita el contacto cercano con el público usuario, así como la atención personalizada. Debe hacerse notar que también se puede presentar una solicitud, vía correo electrónico, teléfono, inbox de Facebook y WhatsApp.

Disponibilidad de servicios básicos: La Defensoría cuenta con todos los servicios básicos: telefonía, internet, agua potable, electricidad. Todos estos servicios son financiados por la Universidad y no hay interrupciones de los mismos, lo que favorece la prestación del servicio.

Ambientes: La Defensoría cuenta con un solo ambiente de 25 m², aproximadamente, que hace las veces de recepción de documentos, quejas, sugerencias, consultas, denuncias, sala de conciliaciones, reuniones del equipo, etc.

El aspecto crítico de esta realidad es que atenta contra el principio de confidencialidad estipulado en el artículo 6 del RGDU (2019): “Toda actuación de la Defensoría Universitaria debe garantizar, bajo responsabilidad, la absoluta confidencialidad de las quejas, denuncias y reclamaciones presentadas por cualquier miembro de la comunidad universitaria... “(p.4).

C) El equipamiento destinado al personal

La DU UNI cuenta con un equipamiento muy básico compuesto por los enseres típicos de oficina. Cabe destacar que lo existente no solo es insuficiente, sino poco especializado para la naturaleza del servicio que se presta. Al cierre de la investigación, la DU UNI seguía con el mismo equipo que inició sus labores: dos PC de escritorio destinadas al defensor y a la secretaria.

Respecto al equipo faltante, debe destacarse que el personal de la Defensoría no cuenta con laptop, equipo de audio, proyector portátil, cámara fotográfica, cámara de video. Todos estos elementos, son indispensables para poder desarrollar apropiadamente las capacitaciones, talleres, charlas, etc. dirigidas a la comunidad universitaria. Respecto al equipo complementario, no se cuenta con surtidor de agua y cafetería adecuada para la atención del público.

Mobiliario: Todo el mobiliario existente es propio de la labor de oficina. Sin embargo, hay que destacar que el tamaño del ambiente no permite contar con más mobiliario, por ejemplo, sillones para el público usuario que presenta una solicitud. Un repaso por estos enseres da cuenta de dos escritorios y sillas respectivas para el defensor universitario, la secretaria, una mesa de reuniones con 4 sillas y un par de anaqueles, en donde se almacenan los archivos de los casos recibidos.

Tecnología: El uso de la tecnología en la DU UNI es básica: cuenta con correo electrónico institucional y página de Facebook. Las solicitudes del público usuario se pueden realizar vía correo y vía telefónica; además, se suele atender consultas por *inbox* del Facebook y WhatsApp. La gestión para una página WEB no prosperó, por lo cual, a la fecha no es posible ubicar a la Defensoría en un sitio virtual.

Para el caso de las conferencias y actividades de corte público se utilizan plataformas como Zoom, Cisco Webex y FcLive.

Tabla 13
Cuadro comparativo de ambientes en la DU UNI

Ambientes	Disponible	Requerido
Recepción	No disponible.	Un ambiente netamente administrativo en los que se recogen las solicitudes de los miembros de la comunidad. Así mismo, se recepcionarán documentos de la Defensoría. Este ambiente será ocupado por la secretaria.
Oficina defensorial	Se cuenta con un único ambiente de aproximadamente 18 m ² , que hace las veces de recepción, sala de conciliaciones, atención a usuarios. Allí, confluyen, al mismo tiempo, personal y público usuario.	Un ambiente abierto en donde confluyan, democráticamente, el defensor y su equipo técnico, para realizar las actividades administrativas y funcionales.
Archivo general	No disponible.	Un ambiente dedicado a la custodia de los registros, peticiones y los casos atendidos, así como los archivados. Este ambiente facilitará la gestión de los servicios defensoriales. Este ambiente especializado estará a cargo de la secretaria.
Sala de atención, conciliaciones y mediación	No disponible.	Este ambiente especializado debe reunir la condición indispensable de proporcionar la confidencialidad y brindar un espacio acogedor. Será ocupado por el público usuario. Se ha de llevar una agenda que programe su uso. La secretaria estará a cargo de este ambiente
Sala multiusos.	No disponible.	Un ambiente que facilite la estancia momentánea del público usuario. Además, Aquí se ubicaría el centro de documentación para consultas presenciales. Estará a cargo del-a asistente administrativo.

Nota: Hasta el cierre de esta investigación, se tuvo noticia que el defensor universitario estaba gestionando la construcción de una sede propia. Las respuestas de las autoridades fueron inciertas.

4.2.2. Análisis interno: oportunidades y amenazas

El análisis externo considera los aspectos exteriores que influyen en la Defensoría Universitaria UNI. Esta influencia puede darse tanto en la capacidad de producción como en el funcionamiento y/o en la imagen institucional.

Los siguientes datos presentados son producto de la participación de los-as integrantes del equipo defensorial en la elaboración del FODA.

4.2.2.1. Oportunidades (O)

O.1. Capacidad de articulación con las redes defensoriales universitarias.

O.1.1. Posibilidad de liderar la Red de Defensorías Universitarias del Perú.

O.1.2. Existencia de espacios nacionales e internacionales de buenas prácticas defensoriales aplicables a la mejora de la prestación del servicio defensorial.

O.2. Iniciativas para proponer mejoras en la prestación de los servicios.

O.2.1. Oportunidad de reforzar coordinadamente las buenas prácticas del trabajo en equipo.

O.2.2. Normativa que regula la colaboración de las autoridades y órganos universitarios con la Defensoría.

O.2.3. Asignación de presupuesto de los fondos públicos, previa demanda de las defensorías universitarias nacionales.

O.2.4. Se cuenta con un órgano supervisor (SUNEDU) que obliga a la Universidad a mantener sostenidamente la calidad del servicio defensorial.

O.3. Entorno digital favorable.

O.3.1. El amplio desarrollo de las TIC's, facilitaría la difusión, acceso, y promoción, de los servicios de la DU UNI.

O.3.2. Aprovechamiento de las habilidades y acceso a las tecnologías de los miembros de la comunidad universitaria, en mayoría.

- O.3.3. Aprovechamiento de un entorno digital favorable para la simplificación de los procesos orientados a la mejora del servicio defensorial.

4.2.2.2. Amenazas (A)

A.1. Entorno político desfavorable.

- A.1.1. Posible modificación de la Ley Universitaria, que podría impactar negativamente en el funcionamiento de la DU UNI.
- A.1.2. Resistencia negativa de algunas autoridades y funcionarios-as para asumir las recomendaciones de la Defensoría.
- A.1.3. Percepción del público usuario poco favorable de la imagen institucional de la Defensoría.
- A.1.4. Elevado porcentaje de desconocimiento de la existencia y labor de la Defensoría por parte de la comunidad universitaria.
- A.1.5. Amenaza de continuidad de las funciones del defensor, al término de su gestión, por deficiencias burocráticas.

A.2. Escasa disponibilidad de recursos.

- A.2.1. Inexistencia de una norma que regule la dedicación a tiempo completo del defensor universitario para cumplir sus funciones.
- A.2.2. Falta de responsabilidad y apoyo de los órganos y funcionarios universitarios que respalden, según la norma, a la labor de la Defensoría.
- A.2.3. Potencial denuncia por la vulnerabilidad de la confidencialidad, al no contar con ambientes adecuados para exponer o presentar solicitudes.

A.2.4. Barreras burocráticas de DIGA para acceder a la asignación presupuestal oportunamente.

A.2.5. Presupuesto insuficiente e inestable según la coyuntura dado que proviene de los RDR y que afecta la sostenibilidad de la prestación del servicio.

A.3. Imagen institucional debilitada.

A.3.1. Las recomendaciones que emite la Defensoría cuestionando a autoridades y funcionario-as, genera resistencias, y con ello, produce la difusión de opiniones desfavorables que afectan la imagen del defensor y de la Defensoría.

A.3.2. Letargo de la burocracia administrativa de la universidad que produce retrasos e interfiere en la prestación del servicio de la Defensoría.

A.3.3. El público usuario cree, erróneamente, que la Defensoría tiene competencias sancionadoras, por lo cual se le atribuye la responsabilidad de la falta o inadecuada sanción a la persona infractora.

A.3.4. Algunos-as usuarios-as critican la cercanía del defensor con el rector, afectando la credibilidad de la gestión.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE VALOR

Desde su creación a la fecha, la Defensoría Universitaria no cuenta con una propuesta de valor declarada. Para superar esta situación proponemos la construcción de una agenda estratégica. Esta agenda está articulada en función de los siguientes atributos:

- Los ejes estratégicos derivados de las relaciones entre el análisis interno y externo, a través del FODA realizado en la presente investigación.
- La caracterización de los referentes fundamentales: misión, visión y valores de la DU UNI.
- Las propuestas estructuradas en relación a los cuatro objetivos específicos de la tesis:
 - ✓ Lineamientos de calidad de atención a usuarios para mejorar su grado de satisfacción.
 - ✓ Lineamientos para la sostenibilidad presupuestal de la DU UNI.
 - ✓ Lineamientos para mejorar la calidad de los procesos internos de la DU UNI.
 - ✓ Lineamientos para optimizar el desarrollo del personal.
- La medición de resultados: En general, las acciones de la DU UNI no cuentan con un dispositivo o mecanismo de evaluación de impacto, tampoco cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de este ítem.
- Las actividades de la DU UNI: Actualmente, las actividades no están diseñadas para la reducción de brechas respecto a su situación inicial, tampoco para la retroalimentación de cara a la mejora continua que permita enriquecer aún más las propuestas. Este atributo es muy valorado porque representa la certificación de los resultados obtenidos, para perfeccionar otras propuestas con lecciones aprendidas, producto de la documentación e información que resulte de las evaluaciones, además de permitir la medición del nivel de satisfacción del público usuario.

5.1. RELACIONES ENTRE EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: FODA

Identificados los factores, tanto internos como externos, que afectan o que pueden potenciar el funcionamiento de la Defensoría Universitaria, estos se plasman en una matriz, para poder analizar las relaciones que pudieran existir entre ellos:

5.1.1. **Relación fortalezas - oportunidades**

Esta relación permite diseñar las estrategias de éxito, que conduzcan al aprovechamiento del potencial de la Defensoría, en las condiciones favorables que ofrece el entorno.

Según la valoración obtenida, se puede deducir que el potencial de las fortalezas con que cuenta la DU UNI, permitirá aprovechar la capacidad de articulación con las redes de Defensorías Universitarias (con 15/15 puntos acumulados); en estrecha relación con las iniciativas para proponer mejoras en la prestación de los servicios (con 14/15 puntos acumulados). Esta estrecha relación permitirá mejorar la satisfacción del cliente, identificada como deficiente en las encuestas realizadas, e impactará también en la mejora continua de los diferentes procesos que tienen lugar en el órgano defensorial.

5.1.2. **Relación fortalezas - amenazas**

Representan una ocasión para aprovechar las capacidades de la DU UNI, y mitigar las amenazas derivadas del entorno en un enfoque reactivo.

Apoyados en la capacidad de adaptación y trabajo del equipo técnico de la DU UNI y la disponibilidad presupuestal, se puede influir en la percepción del público usuario para mejorar la imagen institucional, impactando favorablemente en la satisfacción de dicho público. Esto tiene el máximo puntaje en la valoración (con 15/15 puntos acumulados).

5.1.3. **Relación debilidades - oportunidades**

Este vínculo permitirá diseñar estrategias de adaptación, interviniendo en las debilidades, para poder aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Se evidencia la necesidad de intervenir en las oportunidades de mejora encontradas en la DU UNI, dada su notable influencia en las debilidades, (con 14/15 puntos acumulados), lo que permitirá proponer mejoras en la prestación de los servicios, aprovechando el entorno digital favorable y favoreciendo la satisfacción del público usuario.

5.1.4. Relación debilidades - amenazas

Esta relación es útil, ya que se podría intervenir en las debilidades de la DU UNI para mitigar las amenazas que presenta el entorno desde el enfoque de la supervivencia.

La canalización de los esfuerzos de la DU UNI, para superar sus debilidades, puede contribuir a la formación de especialistas que se incorporen a la institución, alineándose con la continuidad de las políticas implementadas, destinadas a la mejora de la imagen institucional, que representan el mayor puntaje acumulado.

Tabla 14
Relaciones entre el análisis interno y externo

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Capacidad de articulación con las Redes Defensoriales Universitarias.	Iniciativas para proponer mejoras en los servicios.	Entorno digital favorable	Entorno político desfavorable	Escasa disponibilidad de recursos	Imagen institucional debilitada
FORTALEZAS		O.1	O.2	O.3	A.1	A.2	A.3
Capacidad de trabajo en equipo.	F.1	5	5	2	2	3	5
Habilidades de trabajo pertinentes y especializadas.	F.2	5	4	2	2	3	5
Disponibilidad presupuestal garantizada.	F.3	5	5	5	5	5	5
TOTAL		15	14	9	9	11	15
DEBILIDADES							
Inadecuadas condiciones para la prestación de los servicios.	D.1	5	5	5	1	3	5
Insuficiente capacidad para la gestión.	D.2	5	5	5	5	5	5
Actitudes personales inadecuadas.	D.3	3	4	4	3	3	5
TOTAL		13	14	14	9	11	15

La escala empleada en la valoración de la relación entre los factores es la escala de Likert.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15*Cuadro descriptivo Fortalezas – Atributos de la propuesta de valor*

Fortalezas	Atributos que sustentan la propuesta de valor
F.1. Capacidad de trabajo en equipo.	Reconocimiento y procesamiento de las necesidades y expectativas del público usuario.- El equipo técnico está compuesto, en su mayoría, por servidores de la UNI que conocen las necesidades y expectativas de los-as miembros de la comunidad universitaria. Este conocimiento se sumará al procesamiento de la información obtenida.
F.2. Habilidades de trabajo pertinentes y especializadas.	Implementación de un servicio defensorial pertinente, eficiente, accesible, de calidad y con adecuada cobertura.- Las actividades defensoriales se realizarán de cara a las necesidades y expectativas de los-as usuarios-as, con previo análisis del impacto producido.
F.3. Disponibilidad presupuestal garantizada.	Satisfacción del público usuario.- El recurso financiero que acompaña a las actividades y tareas defensoriales están orientadas a la satisfacción del público usuario.
F.4. Política institucional interna adecuada.	Satisfacción del público usuario.- Los-as servidores-as de la DU UNI tienen clara su orientación a la satisfacción del público usuario.

*Fuente: Elaboración propia.***Tabla 16***Cuadro descriptivo Debilidades – Atributos de la propuesta de valor.*

Debilidades	Atributos que sustentan la propuesta de valor
D.1. Inadecuadas condiciones para la prestación de los servicios.	Satisfacción del público usuario.- Las inadecuadas condiciones físicas para la prestación del servicio impactan en la satisfacción del público usuario, por lo que se requiere una gestión proactiva para cambiar este estado de la situación.
D.2. Insuficiente capacidad para la gestión.	Reconocimiento y procesamiento de las necesidades y expectativas del público usuario.- Las deficiencias en la capacidad para la gestión se pueden mejorar a partir de la respuesta que se dé al diagnóstico de las necesidades y expectativas del público usuario.
D.3. Actitudes personales inadecuadas.	Implementación de un servicio defensorial pertinente, eficiente, accesible, de calidad y con adecuada cobertura.- Estas actitudes afectan, principalmente, la pertinencia para la prestación del servicio que afecta, a su vez, en la calidad del servicio y la satisfacción a los-as usuarios-as.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17*Cuadro descriptivo Oportunidades - Atributos de la propuesta de valor.*

Oportunidades	Atributos que sustentan la propuesta de valor
O.1. Capacidad de articulación con las Redes Defensoriales Universitarias.	Satisfacción del público usuario.- El aprovechamiento de las experiencias exitosas de las defensorías universitarias que componen las redes a nivel nacional e internacional van a sumar experiencias en favor de la DU UNI, para aportar valor al servicio prestado.
O.2. Iniciativas para proponer mejoras en la prestación de los servicios.	Reconocimiento y procesamiento de las necesidades y expectativas del público usuario.- Las propuestas de mejora a la atención del público usuario parten de sus necesidades y expectativas, lo cual redundará en la calidad del servicio.
O.3. Entorno digital favorable.	Implementación de un servicio defensorial pertinente, eficiente, accesible, de calidad y con adecuada cobertura.- Existe un entorno digital favorable que suma a la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del público usuario, potenciando la pertinencia del servicio defensorial.

*Fuente: Elaboración propia.***Tabla 18***Cuadro descriptivo Amenazas - Atributos de la propuesta de valor.*

Amenazas	Atributos que sustentan la propuesta de valor
A.1. Entorno político desfavorable.	Satisfacción del usuario.- El entorno político institucional desfavorable afecta negativamente el funcionamiento de la DU UNI, lo cual impacta negativamente en la satisfacción del público usuario. Se requiere implementar medidas de mitigación ante los potenciales efectos.
A.2. Escasa disponibilidad de recursos.	Implementación de un servicio defensorial pertinente, eficiente, accesible, de calidad y con adecuada cobertura.- Aún con limitados recursos, la DU UNI cumple con celeridad la atención de las solicitudes del público usuario, teniendo en cuenta la poca demanda del servicio.
A.3. Imagen institucional debilitada.	Reconocimiento y procesamiento de las necesidades y expectativas del público usuario.- Es de vital importancia conocerlas y atenderlas con idoneidad para destinar recursos que cubran estas necesidades y expectativas y redunden en el fortalecimiento de la imagen defensorial.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis interno y externo, se deduce que los ejes estratégicos para implementar la propuesta de valor para la Defensoría de la UNI, están enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios-as, a partir de análisis y mejora continua de los procesos, la comunicación institucional, y la investigación que nos brindara los elementos necesarios para implementar todo lo anterior.

5.2. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA DU UNI

La misión, la visión, y los valores están dirigidos a gestionar el modelo propuesto, orientado a la tutela de los derechos individuales de los miembros de la comunidad universitaria y velar por el mantenimiento del principio de autoridad responsable en la institución.

5.2.1. Valores

Excelencia, compromiso, ética, lealtad, confianza, respeto, equidad, trabajo en equipo, vocación de servicio, solidaridad.

5.2.2. Visión

Posicionar a la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería, como órgano altamente confiable y con sólido liderazgo en la tutela de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria, y el mantenimiento del principio de autoridad responsable en la institución.

5.2.3. Misión

Velar por el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Respeto a los derechos de la comunidad universitaria: Es la razón por la que se crea la DU UNI, destinada a mantener el equilibrio de poderes en la institución.

Mantenimiento del principio de autoridad responsable: Representa también el motivo de creación de la Defensoría, y está orientada a mantener la gobernabilidad en la institución.

5.2.4. La meta asociada a la misión de la DU UNI

Solicitudes recibidas y atendidas respecto a la defensa de los derechos universitarios: La meta para los años 01, 02 y 03, se relaciona con la necesidad de generar y promover una cultura de la denuncia, a fin de propiciar el acceso al servicio defensorial y atender todas las solicitudes, de manera idónea, que le competen a la Defensoría.

La propuesta está enfocada a cubrir las siguientes solicitudes, acordes a la normatividad vigente: quejas, denuncias por hostigamiento sexual, mediación o conciliación, consultas y sugerencias.

Tabla 19
Misión de la DU UNI.

Tipo de perspectiva	Misión
Nombre del proceso	Quejas, denuncias por hostigamiento sexual, sugerencias, consultas, otros
Nombre del indicador	Solicitudes recibidas y atendidas
Descripción del indicador	<p>Recoge todo tipo de solicitudes que vulnere cualquier derecho que le asista a cualquier miembro de la comunidad universitaria. La tipología que presenta el “historial de casos recibidos por la DU UNI” son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acoso y hostigamiento sexual. • Atropello de derechos. • Abuso de autoridad. • Maltrato psicológico. • Otros que representen la violación de algún derecho.
Objetivo del indicador	Cautelar el respeto de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de casos de atendidos}}{\text{Número total de casos recibidos}}$
Análisis e interpretación	Las solicitudes que llegan a la DU UNI son de diversa índole. No todos cumplen con el perfil que se requiere para darle curso; ya sea por estar de fuera de tiempo, porque es competencia de las Facultades, etc. Sin embargo, se debe propender a dar atención y/u orientación idónea a todos los casos recibidos, lo cual se traduce en actos concretos orientados al cumplimiento de la misión de la DU UNI.
Fuentes de información	Libro de quejas, consultas, conciliaciones, historial de casos recibidos y otros registros que la DU UNI, disponga.
Periodicidad de medición	Trimestral.
Responsable de medición	Defensor universitario.
Metas	Para los años 01, 02 y 03, el 100% de los casos recibidos serán atendidos y/u orientados idóneamente, según corresponda.

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

5.3. PROPUESTAS ESTRUCTURADAS

En relación a los cuatro objetivos específicos de la tesis:

5.3.1. **Lineamientos de calidad de atención al público usuario para mejorar su grado de satisfacción**

Estos lineamientos se basan en el reconocimiento de las necesidades y expectativas de los-as usuarios-as para determinar las brechas existentes entre el servicio prestado y el servicio requerido por la comunidad universitaria. Ello ha permitido elaborar un pliego de propuestas de mejoras que tiene en consideración las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Defensoría Universitaria de la UNI. En ese sentido, desde la perspectiva del público usuario, la propuesta de calidad tiene los siguientes atributos:

- 1) Reconocimiento y procesamiento de las necesidades y expectativas del público usuario como el elemento de partida a tener en cuenta si se aspira a sumar valor a las etapas diseñadas que permitirán brindar un servicio defensorial adecuado. Esto implica mantener un contacto permanente con dicho público y compartir información constantemente, que visualice los resultados de la gestión.
- 2) Participación y compromiso de la comunidad universitaria en materia de defensa de los DDHH, bajo formatos como el de voluntariado, promotoría, entre otros. Ello representa la capacidad de incidencia del trabajo de la DU UNI en el tiempo, lo que visualiza los resultados de cada iniciativa implementada.
- 3) Orientación general de los procesos y de las distintas actividades defensoriales, incluidas las acciones que motiven al personal de la Defensoría, con enfoque a la satisfacción del público usuario.
- 4) Implementación de un servicio defensorial pertinente, eficiente, accesible, de calidad y con adecuada cobertura. Esto implica el cumplimiento de las recomendaciones y/o sugerencias que emanen producto de su actuación.
- 5) Diagnóstico de expectativas y necesidades: Con la intención de recoger las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad universitaria, que

constituyen un input, se diseñarán un conjunto de actividades, proyectos y/o programas orientados a mejorar la experiencia de los-as usuarios-as del servicio.

Estas actividades no responden a un estándar, no son copias de experiencias de otras defensorías, sino que se deben ajustar a las condiciones reales que demanda el público usuario UNI.

Los indicadores estratégicos que se proponen son:

- 1) **Satisfacción de público usuario:** Este indicador brindará una medición sobre el desempeño de los servicios defensoriales. Comprende la valoración de la cobertura de las necesidades y expectativas de los-as usuarios-as.

Se medirá en términos porcentuales reflejando la cantidad de usuarios-as satisfechos-as, respecto a la cantidad de usuarios-as que acceden al servicio defensorial. El instrumento de medición será la encuesta.

La frecuencia de medida será mensual. Las metas propuestas para este indicador son del orden del 38%, 53%, 73% de satisfacción, para los años 01,02 y 03, respectivamente, en concordancia con el 28% de satisfacción encontrado en la encuesta inicial. La responsabilidad de alcanzar la meta corresponde a todo el equipo defensorial bajo la coordinación de la asesora de comunicaciones.

Viabilidad de la propuesta: Las metas son alcanzables en la medida que los-as usuarios-as sean permanentemente orientados-as por el equipo técnico de la DU UNI en sus solicitudes.

Esta orientación tiene la forma de asesorías para presentar las denuncias, reclamos, sugerencias, entre otros, ante las entidades competentes o unidades correspondientes. Para ello, la DU UNI debe contar con instrumentos de gestión, como la agenda amigable, horarios flexibles de atención, información física y virtual actualizada, entre otros.

- 2) **Acceso a los servicios:** Este indicador mide el nivel de acercamiento de los servicios defensoriales a la comunidad universitaria. Es un indicador que también incide en la satisfacción del público usuario, dado que recibe el mensaje

que, en efecto, existe un órgano y mecanismos adecuados para la defensa de sus derechos y el cumplimiento del principio de autoridad responsable.

Se propone un incremento de 30%, 50 y 80% más de usuarios-as que usen el servicio defensorial respecto a la cantidad de usuarios-as en el periodo anterior, debido a eventos en diferentes medios como: redes sociales, participación en eventos, charlas, talleres, seminarios, simposios (virtuales y presenciales), entre otros.

Viabilidad de la propuesta: Con un registro de medición bajo (solo 140 de 400 encuestados conocen la existencia de la DU UNI) se espera una mayor difusión de la labor defensorial, en particular de los derechos de los miembros de la comunidad.

- 3) **Cobertura de servicios defensoriales:** Comprende la capacidad de la Defensoría para cubrir y atender las necesidades y expectativas de su comunidad universitaria con el servicio defensorial.

Su medición atañe al grado de influencia y atención de todos los estamentos de la comunidad universitaria y sus categorías. La mayor cobertura diagnosticada al momento de la investigación corresponde al estudiantado, con la presente propuesta se pretende abarcar competentemente los tres estamentos de manera proporcional a su población.

La meta es dar cobertura significativa a docentes y trabajadores-as. Se mide por actividades realizadas. La meta es de 02 actividades mensuales en las diferentes facultades y estamentos en los años 01,02 y 03.

Viabilidad de la propuesta: Las acciones de promoción, incremento del personal, reorganización de tiempos del equipo que pasaría de medio tiempo a tiempo completo; además de la potencial demanda del servicio defensorial de docentes y personal administrativo, se estima que la cobertura crezca, respondiendo a la necesidad de los dos estamentos mencionados, y que son, en términos de proporción, los que menos acceden a la atención de la Defensoría.

Tabla 20*Satisfacción del público usuario.*

Tipo de perspectiva	Usuarios-as
Nombre del proceso	Gestión de los servicios defensoriales
Nombre del indicador	Satisfacción del público usuario
Descripción del indicador	Este indicador mide el nivel de satisfacción del público usuario
Objetivo del indicador	Determinar el valor generado en el público usuario
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de usuarios satisfechos con los servicios prestados}}{\text{Número total de usuarios atendidos}}$
Análisis e interpretación	Los niveles de satisfacción de usuarios-as menores al 50% se podría interpretar, además, que su presencia institucional responde a un mero formalismo de la norma y/o el desinterés de las autoridades por la defensa de los derechos de la comunidad UNI.
Fuentes de información	Entrevistas y/o encuestas.
Periodicidad de medición	Mensual.
Responsable de medición	Asesor-a de comunicaciones.
Metas	38%, 53% y 73% para los años 01,02,03

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.**Tabla 21***Acceso a los servicios defensoriales.*

Tipo de perspectiva	Usuarios - as
Nombre del proceso	Gestión de los servicios defensoriales.
Nombre del indicador	Acceso a los servicios defensoriales.
Descripción del indicador	Este indicador mide el nivel de acercamiento de los servicios defensoriales a la comunidad universitaria.
Objetivo del indicador	Acercar la DU UNI a los miembros de la comunidad universitaria.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Incremento de usuarios de los servicios prestados}}{\text{Número total de usuarios atendidos}}$
Análisis e interpretación	Niveles de actividades realizadas por la DU UNI menores de dos al mes
Fuentes de información	Registros de asistencia a eventos como talleres, charlas, seminarios,
Periodicidad de medición	Anual
Responsable de medición	Asesor-a de comunicaciones.
Metas	02 actividades por mes por 08 meses, durante los años 01,02,03

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

Tabla 22*Cobertura de los servicios defensoriales.*

Tipo de perspectiva	Usuarios-as
Nombre del proceso	Gestión de los servicios defensoriales.
Nombre del indicador	Cobertura de los servicios defensoriales.
Descripción del indicador	Comprende la capacidad de la Defensoría para cubrir y atender las necesidades y expectativas de su comunidad universitaria con el servicio defensorial.
Objetivo del indicador	Determinar la capacidad de cobertura de la DU UNI
Forma de cálculo	Número de acciones presenciales y/o virtuales implementadas mensualmente: una de tipo presencial o virtual sincrónico y otra virtual asincrónico.
Análisis e interpretación	Niveles de actividades realizadas por la DU UNI menores a una, al mes, por estamento, evidenciarían falta de acercamiento a los estamentos docente y trabajador.
Fuentes de información	Registros de asistencia a eventos como talleres, charlas, seminarios, simposios, entre otros. (presenciales) y actividades virtuales (cantidad de personas conectadas, número de seguidores en redes, etc.)
Periodicidad de medición	Mensual.
Responsable de medición	Asesor-a de comunicaciones.
Metas	01 actividades al mes por 8 meses durante los años 01,02,03

Nota: Fuente: Adaptado de SGP PCM.

5.3.2. Lineamientos para la sostenibilidad presupuestal de la DU UNI

El presupuesto de la Defensoría presenta particularidades que no abonan a la pertinencia, ni calidad, ni cobertura del servicio. Así, el monto por año, aproximado y no estable, es de 120 mil soles. Sin embargo, esta cantidad puede verse afectada si es que la Universidad no genera los suficientes recursos, por lo cual, lo solicitado por la DU UNI, pasa a ser reestructurado. El presupuesto debería estar asignado bajo otra perspectiva que no sea los recursos directamente recaudados (RDR); se estima conveniente que provenga de fondos públicos. Esta es una tarea pendiente en la agenda de todas las defensorías de las universidades públicas.

Un renovado presupuesto debería cubrir la ejecución sostenida de un programa de “talleres, charlas y otras actividades de sensibilización que resulten necesarios para prevenir actos de hostigamiento y acoso sexual” (RR No 1478-primera resolución). De igual manera, debería cubrirse aspectos tales como: la contratación de personal

a tiempo completo, la ejecución de estrategias comunicacionales óptimas, la investigación sostenida referente a las necesidades en materia de derecho universitario y la participación en las redes de defensores-as, entre otros.

Algunas consideraciones a tomar en cuenta respecto a la asignación presupuestal son:

- 1) **Presupuesto oportuno:** Es indispensable contar con disponibilidad presupuestal oportuna para el desarrollo de las actividades programadas. Ello implica: la cantidad adecuada, entregada en el tiempo adecuado. Se prevé que el escenario óptimo sea un presupuesto proveniente del tesoro público y no de los RDR.
- 2) **Disponibilidad presupuestal:** La UNI, y con ella la DU UNI, cuentan con presupuesto anual aprobado por el Consejo Universitario, este presupuesto asegura su funcionamiento, lo cual constituye una base para el desarrollo de propuestas. El órgano encargado de la transferencia de los recursos es la Dirección General de Administración (DIGA), esta unidad vela por la correcta y eficiente distribución de los recursos monetarios para el cumplimiento de la misión institucional.

El indicador propuesto es:

Ejecución presupuestal. Indicador de medición mensual que recoge la capacidad de gasto de la DU UNI en términos de eficiencia, y compara la cantidad gastada en un mes, respecto a la cantidad presupuestada. El indicador será ascendente en la medida que se ejecutan los gastos. Teniendo en cuenta la información presupuestal, que indica que el año 2019 se ejecutó el 42%, se plantea una meta conservadora para la ejecución presupuestal del 60%, 70% y 80% para los años, 01, 02 y 03, respectivamente. Esto en base a que se estima que la ejecución del gasto aumenta en función de la agenda estratégica planteada. La frecuencia de medición es mensual y el responsable del cumplimiento de las metas propuestas es el defensor universitario.

Viabilidad de la propuesta: Se proponen avances moderados, pues es necesario tomar en consideración que la realidad de la entrega del presupuesto anual por parte de la oficina encargada (DIGA) se dilata y ello, ya no compete a los esfuerzos que puede desarrollar la Defensoría.

Tabla 23
Ejecución presupuestal.

Tipo de perspectiva	Procesos internos.
Nombre del proceso	Gestión de planificación estratégica.
Nombre del indicador	Ejecución presupuestal.
Descripción del indicador	La finalidad del indicador es la medición de la capacidad de gasto de la DU UNI, principalmente orientado a los resultados esperados según la ejecución de las actividades programadas.
Objetivo del indicador	Medir la eficiencia en la ejecución del gasto de la DU UNI.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Gasto acumulado y ejecutado en el mes de medición}}{\text{Gasto programado en el año analizado}}$
Análisis e interpretación	El valor de base es de 42%, valor bajo que repercute en la proyección conservadora de la meta.
Fuentes de información	Balace presupuestal interno de la DU UNI
Periodicidad de medición	Mensual.
Responsable de medición	Defensor universitario.
Metas	60%, 70% y 80% para los años 01, 02 y 03, respectivamente

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

5.3.3. Lineamientos para mejorar la calidad de los procesos internos de la DU UNI

Los procesos internos identificados en la DU UNI son de tres tipos:

Procesos estratégicos: Plantea las políticas y estrategias para los otros tipos de procesos. Su carácter estratégico radica en la capacidad de identificar necesidades y expectativas específicas y otras relevantes, ya sean presentes o futuras, de los grupos de interés internos y externos.

Procesos operativos o claves: Son aquellos de carácter consuetudinario, que conforman el día de día de la organización y facilitan que se alcancen los objetivos propuestos en los procesos estratégicos.

Procesos de apoyo o soporte: permiten lograr niveles de mayor eficiencia y eficacia en todos los procesos, dado que sustentan y dan soporte a los procesos operativo que son la base en la cual se desarrolla la actividad de la organización.

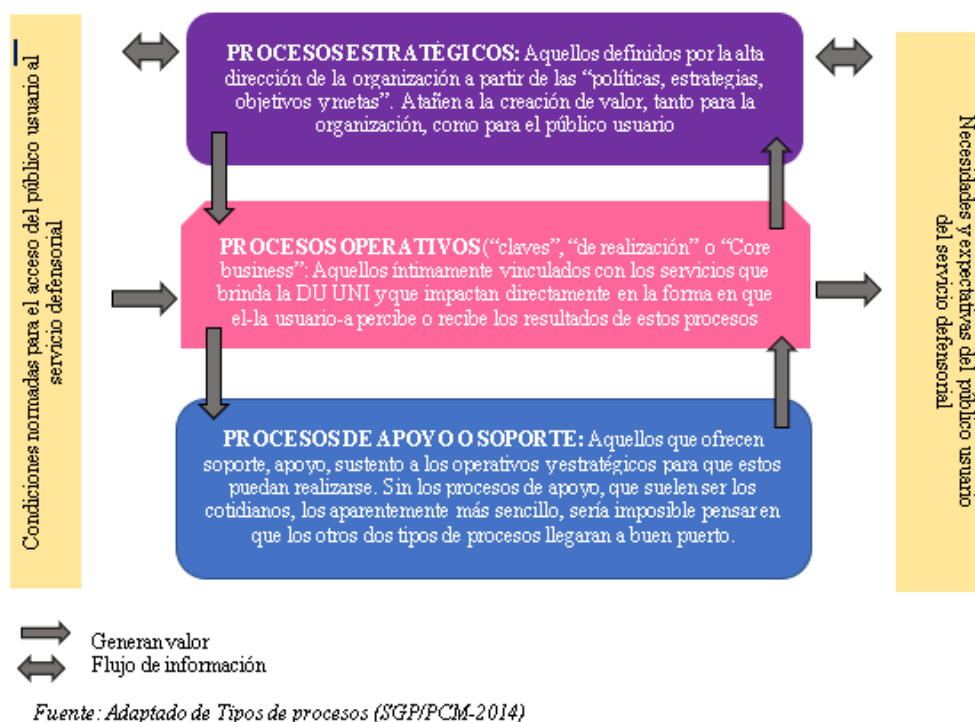


Figura 3: Tipos de procesos.

Identificados y definidos los tipos de procesos internos propios del quehacer de la DU UNI, se desarrolla a continuación los procedimientos necesarios para la implementación y control de cada tipo de proceso, apoyándose en los indicadores correspondientes:

A) Los procesos estratégicos: Son de capital importancia, dado que han de permitir dar cumplimiento a la misión que le ha sido encomendada. Gracias al FODA realizado, se determinaron los siguientes objetivos estratégicos.

- Objetivo estratégico 01: Brindar los servicios defensoriales de manera eficaz, eficientemente y con calidad.
- Objetivo estratégico 02: Posicionar la imagen de la Defensoría Universitaria, tanto interna, como externamente.

- Objetivo estratégico 03: Proponer herramientas, instrumentos y dinamizar los procesos internos para desarrollar eficientemente los servicios defensoriales.
- Objetivo estratégico 04: Contar con una plana de colaborada especializada, honesta, motivada y con competencias desarrolladas.

Para el caso, y a partir del FODA, se conciben los siguientes procesos estratégicos:

1. Proceso de planificación: Conjunto de actividades que resultan ser la piedra angular del desenvolvimiento de un organismo como la Defensoría Universitaria. Su carácter estratégico radica en que, apuntalando las declaraciones estratégicas respectivas, es posible desplegar los esfuerzos de manera coherente.

Gracias a este proceso, la Defensoría estará en condiciones de optimizar sus recursos disponibles y asegurar el logro de la misión encomendada y de los objetivos estratégicos. Este proceso que es de carácter permanente, dado que, se reajusta en función de las contingencias, permite considerar el impacto del entorno.

Para el caso de la DU UNI, el espacio universitario y sus características, imprimen un sello particular a su mirada estratégica, en la que, siendo una comunidad, se ven confrontados los intereses de sus integrantes. Por ello mismo, el proceso de planificación juega un papel gravitante en la toma de decisiones, posibilitando generar una agenda estratégica orientada al logro de resultados.

Aunque, ya se ha señalado en ítems anteriores, es oportuno indicar que la DU UNI no cuenta con planificación estratégica, ni tampoco con planes operativos, en ese sentido este proceso significa el punto de inflexión en la consecución de la misión que se le ha encargado cumplir.

2. Proceso de mejora continua: Se entiende por proceso de mejora continua para la DU UNI el conjunto de actividades correlacionadas que permiten identificar, subsanar y mejorar uno o más procesos operativos. A partir de la

medición de la satisfacción del público usuario, es posible detectar qué procesos pueden y deber ser mejorados. En este proceso de mejora continua se requiere la participación del equipo defensorial, el cual, a partir de la práctica cotidiana es capaz de identificar los aciertos y desaciertos que estimulan o desaceleran, respectivamente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Pese a que suena cacofónico, la mejora continua, requiere de una actitud de mejora; es decir, este proceso ha de involucrar el compromiso del equipo defensorial con la defensa irrestricta de los derechos de la comunidad universitaria, siendo norte y guía de esa mejora que se desea lograr de manera activa y sostenida.

- 3. Proceso de comunicación:** Planificar la comunicación en la Defensoría supone dar inicio a la sistematización de las estrategias comunicacionales, y por ello mismo, nos conduce a hacer mejoras de lo ya actuado, verificando la puesta en marcha de las acciones previstas.

Si bien la comunicación como proceso estratégico de una organización es de gran impacto; en la labor defensorial recobra un protagonismo singular, dado que el enfoque desde dónde actúa, es el de derechos humanos. La misión encargada a la DU UNI para que tutele los derechos de los-as miembros de la comunidad universitaria y observe se cumpla el principio de autoridad responsable, requiere estrategias singulares. En este proceso, no solo se toma en cuenta la ya conocida labor de crear soportes comunicacionales y difundir el mensaje. Se trata de asumir el proceso de comunicación, como instrumento sensibilizador, respecto a la importancia de gestar una cultura del derecho, una cultura de la denuncia y una cultura de paz.

El servicio que presta la Defensoría, no es un servicio administrativo, es, en todo caso, un servicio profundamente humano, con connotaciones políticas. Por ello, la comunicación acompaña la misión, la visión, los objetivos y valores previstos, no los reemplaza con contenidos generales, sino con aquellos acordes a la razón de ser de la DU UNI.

En ese sentido, se requiere de un plan que incida tanto fuera, como dentro de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta que la DU UNI se relaciona con homólogas que tienen experiencia de más de tres décadas y ello implica una fuente rica de información. Además, la actuación hacia adentro, hacia el público usuario, requiere de pautas de fino filtro, dado que su mensaje está dirigido a tres estamentos diferentes. En ese mismo sentido, se analiza la satisfacción del público usuario; dato que permitirá mejorar los alcances del actuar de la Defensoría.

Más allá aún, el mensaje ha de llegar a las autoridades y/o funcionarios-as que, haciendo un mal uso del poder, obstruyen los mecanismos previstos para las sanciones respectivas. En ese caso, el pronunciamiento es categórico, y de clara autonomía.

Lo arriba señalado conduce, de manera inevitable, a posicionar la imagen de la DU UNI en la comunidad universitaria y fuera de ella. Si el público usuario aprueba la gestión defensorial, se sabrá que goza de una imagen creíble y confiable; lo contrario demostraría serios vacíos en su labor. Sin embargo, pese a lo descrito, lo más complejo al momento, es acercar la Defensoría a su comunidad. Como mostró la encuesta, más de un 75% desconoce su existencia. Por ello, implementar un proceso sostenido de comunicación efectiva, pasa por trocar esa cifra en un corto y mediano plazo.

Cabe destacar que la propuesta de valor que se propone, sugiere pautas tales como que el defensor haga cumplir a las dependencias competentes, lo que manda el artículo 11, literal b, del RGDU. En concreto, puede lograr, incluso más de lo previsto, si es que la Oficina de Comunicaciones de la UNI asume el papel que el RGDU le manda, hecho que no ocurre desde la creación del órgano defensorial en 2017.

- 4. Proceso de investigación:** Si bien, la actuación de la DU UNI está normada y el reglamento faculta al defensor con varias competencias, estas no son suficientes y/o no son aprovechadas al máximo por el líder defensorial.

En ese sentido, la norma no establece, ni obliga a la DU UNI a investigar, siendo el ámbito universitario, un espacio idóneo para desarrollar esta acción. ¿Por qué debería investigar la Defensoría? No solo para conocer el estado de las situaciones problemáticas, sino para presentar propuestas de solución y de cambios a la autoridad.

El día a día de la labor defensorial consume buena parte del tiempo de productividad, sin embargo, es estratégico que se cuente con información y data esclarecedora de lo que ocurre en materia de vulneración de derechos. La investigación respalda las propuestas de mejora e incluso respalda la denuncia. Por ejemplo, ¿cómo son afectados los derechos de la comunidad LGTBQ+ de la UNI? ¿Cuántas trabajadoras o docentes mujeres son cabezas de familia? ¿Cómo y porqué se mantienen relaciones jerárquicas que humillan a la persona “subordinada”? ¿cuáles son los principales obstáculos, en tanto mujeres, que las estudiantes enfrentan? ¿las brechas de género impiden el desarrollo del estudiantado femenino? ¿cómo son las expresiones de racismo y otras formas de discriminación que enfrentan los-as miembros de la comunidad UNI? ¿la educación que recibe el estudiantado cumple los estándares de calidad a la que se ha comprometido brindar la universidad?

La investigación es un proceso estratégico dado que sus resultados permitirán a la dirección tomar decisiones para orientar su servicio y demandar a la autoridad los cambios pertinentes relacionados a los derechos de la comunidad universitaria y al cumplimiento del principio de autoridad responsable.

B) Los procesos operativos o claves: Implican directamente a los servicios que la DU UNI brinda a su comunidad. Son susceptibles de medirse en términos de eficacia y eficiencia. Estos procesos implican los siguientes aspectos:

- Influencia en la satisfacción del público usuario respecto del servicio, expresado en valoración positiva o negativa de la prestación del servicio que ha recibido.
- Impacto en los procesos: Su ejecución permite alcanzar los objetivos estratégicos.

- Impacto sobre la calidad del servicio defensorial. Estos procesos repercuten directamente sobre la calidad del servicio prestado.

Se han identificado 05 procesos operativos:

- 1) Gestión de quejas.
- 2) Gestión del proceso de atención al acoso y/o hostigamiento sexual.
- 3) Gestión de conciliación/mediación.
- 4) Gestión de consultas.
- 5) Gestión de sugerencias.

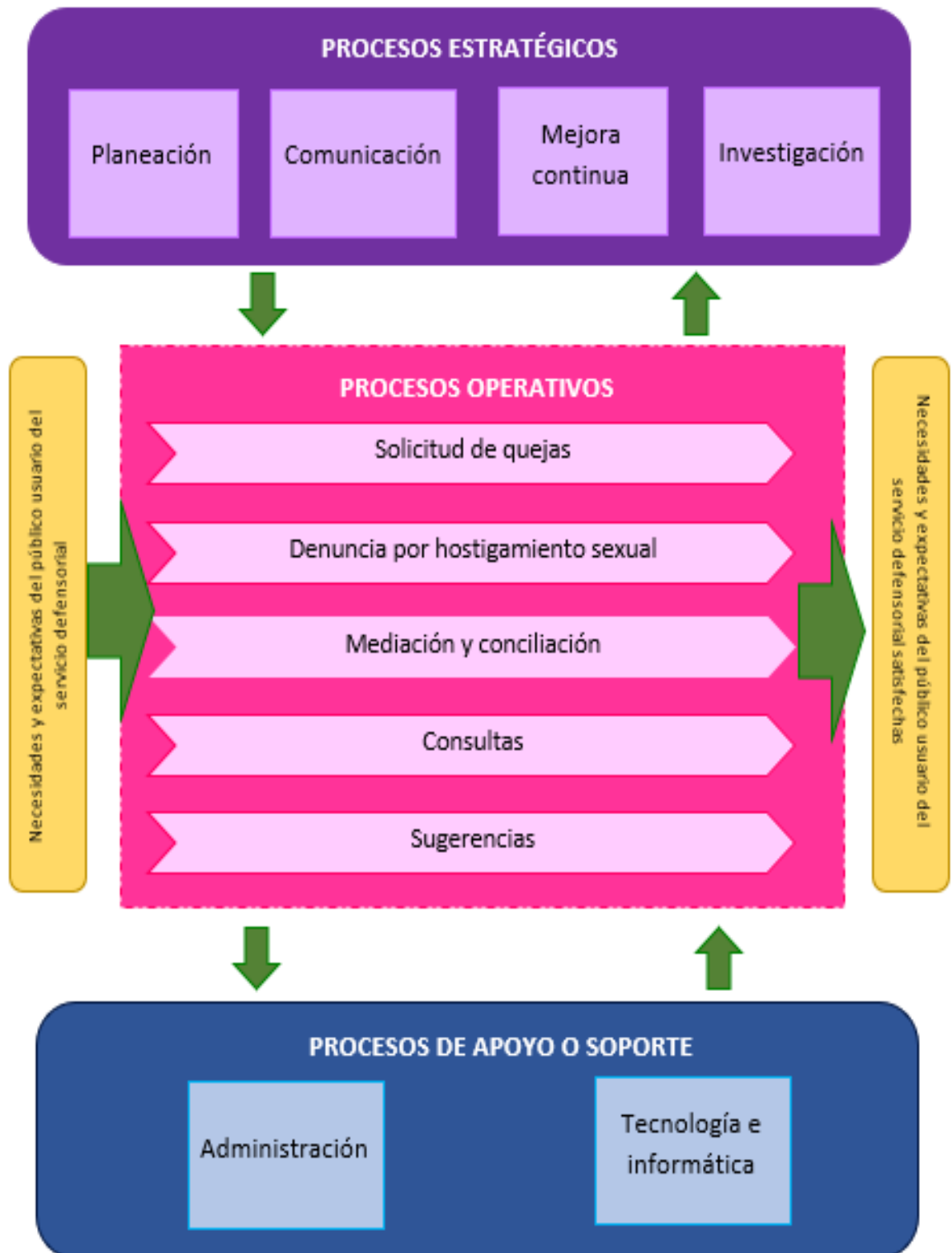
C) Los procesos de apoyo o de soporte: Procesos que proveen distintos recursos, tales como personal, tecnología, bienes, entre otros. Esta provisión permite que se logren resultados a través de los procesos operativos, los cuales permiten cumplir, a su vez, los objetivos estratégicos.

Tabla 24
Caracterización de los procesos en la DU UNI.

Procesos estratégicos	Procesos operativos (claves)	Procesos de apoyo
	* Gestión de quejas.	
- Planeación.	* Gestión del proceso de atención al acoso y/o hostigamiento sexual.	+ Gestión administrativa.
- Mejora continua.		+ Gestión legal.
- Comunicación.	* Gestión de conciliación/mediación.	+ Gestión de tecnología e informática.
- Investigación	* Gestión de consultas.	
	* Gestión de sugerencias.	

Fuente: Elaboración propia.

Procesos de la Defensoría Universitaria



Fuente: Adaptado de Tipos de Procesos (SGP/PCM 2014).

Figura 4: Procesos de la Defensoría Universitaria. Elaborado en base a SGP/PCM, 2014.

Se proponen los siguientes indicadores para evaluar la calidad de los procesos internos de la DU UNI:

1. **Proyectos de mejora:** Constituye uno de los ejes sobre los cuales se puede mejorar la oferta del servicio educativo integral que ofrece la UNI. Este indicador se fundamenta en el literal “c” del artículo 11 Atribuciones y deberes del defensor universitario, del RGDU, y tiene como meta presentar al menos un proyecto para el año 01, tres proyectos para el año 02, y cinco proyectos para el año 03. La responsabilidad del cumplimiento de este indicador recae en el defensor universitario.

Viabilidad de la propuesta: A la fecha, la DU no ha hecho uso de la facultad que le asigna el RGDU respecto a proponer mejoras institucionales. Este aspecto es de suma importancia, pues la comunidad UNI tiene demandas de mejora. Además, presentar este tipo de propuestas no siempre requiere de presupuesto institucional, dependiendo fundamentalmente de la voluntad política del defensor universitario.

Tabla 25

Procesos de propuestas de mejora.

Tipo de perspectiva	Procesos internos.
Nombre del proceso	Gestión de la mejora continua.
Nombre del indicador	Proyectos de mejora.
Descripción del indicador	Este indicador que representa la capacidad para la gestión, para proponer
Objetivo del indicador	Determinar el nivel de progresos en la gestión de los servicios de la DU UNI y
Forma de cálculo	<i>Número de proyectos de mejoras propuestas en un año</i>
Análisis e interpretación	La no presentación de propuestas de mejoras es una debilidad a superar en la
Fuentes de información	Memorias anuales del defensor universitario
Periodicidad de medición	Anual.
Responsable de medición	Defensor universitario.
Metas	1 proyecto al año 01, 3 proyectos al año 02, 5 proyectos al año 03.

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

2. **Presentación de sugerencias del público usuario:** Este indicador mide el grado de participación e interés explícito de la comunidad UNI, en función de la incidencia de la DU UNI sobre el público usuario. A más sugerencias, más evidencia de apropiación de la cultura de la defensa de los derechos universitarios. Este indicador se mide con el número de sugerencias presentadas por cada mes. Se espera que se presenten sugerencias de dos tipos: individuales y producto de los grupos capacitados, como parte de la formación y sensibilización, de modo que, después de cada taller, la DU UNI obtenga este tipo de solicitudes. La meta prevista para los años 01, 02 y 03 es de 5, 7 y 9 sugerencias, semestralmente.

Viabilidad de la propuesta. Dado que la propuesta de valor plantea diversas formas de generar cercanía a la comunidad universitaria, se espera que se fomente una respuesta expresada en sugerencias de los diversos estamentos. Las charlas, talleres y similares darán paso a abrir este tipo de solicitud.

Tabla 26

Procesos de propuestas de mejora.

Tipo de perspectiva	Procesos internos.
Nombre del proceso	Gestión de la mejora continua.
Nombre del indicador	Presentación de sugerencias del público usuario:
Descripción del indicador	Mide el grado de participación e interés explícito de la comunidad UNI, en función de la incidencia de la DU UNI sobre el público usuario.
Objetivo del indicador	Determinar el nivel de progresos en la gestión de los servicios de la DU UNI y la institución.
Forma de cálculo	<i>Número de sugerencias propuestas en un semestre</i>
Análisis e interpretación	La no captación de sugerencias es una debilidad a superar en la Defensoría Universitaria.
Fuentes de información	Registro de solicitudes
Periodicidad de medición	Semestral
Responsable de medición	Secretaria
Metas	5 sugerencias por semestre, año 01. 7 sugerencias por semestre, año 02. 9 sugerencias por semestre, año 03.

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

3. **Orientación a las solicitudes:** En el entendido que la DU UNI ya es eficiente en cuanto a los tiempos de atención, se presenta la necesidad de que esta celeridad esté acompañada de elementos de calidad tales como la orientación, el acompañamiento y el seguimiento oportuno.

No todas las solicitudes que llegan a la Defensoría son atendidas: un porcentaje entre 30 y 40% son derivadas a las facultades u órganos respectivos, o no son atendidas porque no se ajustan a la norma. A pesar de ello, el público usuario requiere ser orientado con calidez y claridad; de tal manera que las solicitudes derivadas o no atendidas, tengan una orientación básica y, por lo tanto, un-a usuario-a satisfecho-a.

Este indicador mide la cantidad de solicitudes derivadas que han recibido orientación y acompañamiento.

Las metas para este indicador son: para el año 01, 20% de las solicitudes derivadas son orientadas oportunamente; para el año 02, el 40% de las solicitudes derivadas son orientadas oportunamente; para el año 03, el 60% de las solicitudes derivadas son orientadas oportunamente.

Viabilidad de la propuesta: La incorporación de nuevo personal podrá asumir la labor de orientación, acompañamiento de las solicitudes atendidas, derivadas y no atendidas. Contar con una agenda amigable, por ejemplo, que registre los datos de los-as funcionarios de la universidad, de los operadores de justicia de Lima Norte, entre otros; permitirá orientar a los-s usuarios-as. Esta acción no genera costos para la Defensoría UNI. Así mismo, la información impresa o los medios digitales, con los que cuenta o contará la UNI, brindarán información en línea, de manera continua del avance y estado de la solicitud; de igual manera, se dará orientación y acompañamiento a las solicitudes que lo requieran, incluso de manera virtual.

Tabla 27*Atención y Orientación de las solicitudes aceptadas y derivadas.*

Tipo de perspectiva	Procesos internos.
Nombre del proceso	Solicitudes: Quejas, reclamos, denuncias, sugerencias, consultas, otros.
Nombre del indicador	Atención y Orientación de las solicitudes aceptadas y derivadas
Descripción del indicador	Evidencia la capacidad y disposición empática de la Defensoría para atender, orientar y dar seguimiento a las solicitudes tanto aceptadas como derivadas. El solicitante podrá conocer el estado y avance de su solicitud, ya sea presencialmente o virtualmente. Además, los-as solicitantes derivados serán orientados-as hasta lograr su objetivo. Ambos aspectos implican un seguimiento eficiente de las solicitudes.
Objetivo del indicador	Medir la capacidad y calidad de respuesta de la Defensoría
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de solicitudes derivadas orientadas}}{\text{Total de solicitudes presentadas y derivadas}}$
Análisis e interpretación	La orientación y acompañamiento a las solicitudes derivadas evidenciaría que la Defensoría trasciende la norma sin vulnerarla y cumple con el principio de justicia que la sustenta. Menos de la mitad de solicitudes derivadas sin orientación y acompañamiento evidenciarían limitaciones en la capacidad y calidad de respuesta defensorial.
Fuentes de información	Registro de solicitudes presentadas, casos registrados en el libro de quejas, otros registros con que cuente la DU UNI.
Periodicidad de medición	Mensual.
Responsable de medición	Secretaria
Metas	Año 01, 20% de las solicitudes derivadas son orientadas oportunamente . Año 02, el 40% de las solicitudes derivadas son orientadas oportunamente. Año 03, el 60% de las solicitudes derivadas son orientadas oportunamente

Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

4. **Seguimiento a las solicitudes:** Este indicador mide la cantidad de solicitudes atendidas con el seguimiento posterior correspondiente, con relación a la cantidad total de solicitudes presentadas.

Como ya se ha mencionado, la DU UNI es ágil en cuanto a los tiempos de atención de solicitudes, sin embargo, respecto al tiempo posterior al trámite de la solicitud, este deja mucho que desear, pues se encuentra con limitaciones tanto internas como externas que tienden a alargarlo.

Las solicitudes en general, no cuentan con un proceso de seguimiento efectivo, por lo que el público usuario no es informado oportunamente del estado de

avance del proceso. La mayor traba es externa, pues los órganos resolutorios de las respectivas sanciones o respuestas, dilatan la contestación, ya sea por acciones burocráticas o por intereses subalternos, como el compadrazgo político.

Sea por la burocracia o por intereses, el resultado es que el-la solicitante queda en una suerte de limbo de la defensa de sus derechos. Lo más crítico de esta situación se presenta en los casos de HAS, que son afectados ostensiblemente, revictimizando a la persona violentada y dando ventaja a la persona violentadora: la impunidad se fomenta.

Para los casos de quejas, conciliaciones, consultas y sugerencias, se requiere de un seguimiento sostenido, ágil y actualizado de cada solicitud presentada. Esto precisa de un ordenamiento administrativo interno que permita al-la solicitante, acceder fácilmente a la información del estado de su caso. El-la usuario-a tendría que poder acceder a esta información, tanto presencialmente como virtualmente.

Para caso de HAS, la capacitación y sensibilización dirigida a los-as funcionarios-as y autoridades competentes puede ser un vehículo para lograr agilizar las respuestas. A esto último, ha de acompañarse una actitud acorde con el principio de autoridad responsable, llegando a la denuncia pública correspondiente, como mecanismo de presión, hasta que se logre la respuesta que procede según la norma.

Las metas que se presentan se plantean a partir de la experiencia existente que es básica. Para el año 01, se estima que el 30% de las solicitudes atendidas cuenten con el seguimiento adecuado; para el año 02, se estima que el 45% de las solicitudes atendidas cuenten con el seguimiento adecuado; para el año 03, se estima que el 60%% de las solicitudes atendidas cuenten con el seguimiento adecuado.

Viabilidad de la propuesta: La propuesta no genera costos, pues basta que la Defensoría pida su incorporación al STDUNI, para que sea posible el seguimiento del trámite documentario por parte del usuario-a de su solicitud en forma virtual desde la comodidad de una computadora conectada a internet. El-la usuario-a podrá acceder a la información actualizada del estado de su solicitud de manera virtual y personalizada.

Tabla 28*Procesos de seguimiento a solicitudes atendidas.*

Tipo de perspectiva	Procesos internos.
Nombre del proceso	Solicitudes: Quejas, reclamos, denuncias, sugerencias, consultas, otros.
Nombre del indicador	Seguimiento a las solicitudes atendidas
Descripción del indicador	Complementa la respuesta ágil a las solicitudes y evidencia la capacidad de atender integralmente al público solicitante, respondiendo a su interés por la pronta resolución de su caso. El-la solicitante tiene acceso al estado del caso presentado, de manera presencial y/o virtual.
Objetivo del indicador	Elevar el nivel de satisfacción del público usuario
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de solicitudes atendidas con seguimiento oportuno}}{\text{Total de solicitudes atendidas}}$
Análisis e interpretación	Un público usuario capaz de acceder a la información respecto al estado y avance de su solicitud ejerce su derecho a ser defendido oportuna y pertinentemente. Una Defensoría capaz de brindar este servicio evidencia capacidad y calidad de servicio idónea.
Fuentes de información	Registro de ingreso de solicitudes, registro de seguimiento de solicitudes vía STDUNI, registro de usuarios-as que acceden a la información.
Periodicidad de medición	Mensual
Responsable de medición	Secretaria, administrador-a
Metas	Año 01, 30% de las solicitudes atendidas cuentan con seguimiento adecuado. Año 02, 45% de las solicitudes atendidas cuentan con seguimiento adecuado. Año 03, 65% de las solicitudes atendidas cuentan con seguimiento adecuado.

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

5.3.4. Lineamientos para optimizar el desarrollo del personal

Sabido es que la Defensoría Universitaria de la UNI, cuenta con un talento humano competente y comprometido, que reúne una amplia experiencia en el ejercicio de sus funciones. Esto apuntala el contenido de las propuestas orientadas a revertir la actual imagen institucional, y con ello, generar las acciones que promuevan el acercamiento de la DU UNI a su comunidad universitaria. En los siguientes párrafos se describen los principales lineamientos a considerar para optimizar el desarrollo del personal.

- **Motivación:** Elemento clave de todos los procesos humanos que persiguen la conquista de objetivos y metas. Una adecuada motivación para un equipo defensorial pasa por un entrenamiento práctico y teórico del trabajo en equipo y desarrollo de otras habilidades blandas. Es indispensable para alcanzar los objetivos y metas propuestas, a partir de una motivación en diferentes fueros: extrínseca, intrínseca y trascendente, acorde, este último tipo de motivación, a la labor de la defensa de los derechos humanos. La motivación que fomente el líder, incluye la promoción de la salud mental, la permanente actualización/capacitación y el trabajo orientado a resultados.
- **Liderazgo transformacional:** A diferencia del liderazgo transaccional que, como su nombre lo indica, es la transacción entre el líder y su equipo (entrego algo a cambio de algo), el liderazgo transformacional se avoca a convertir a las personas en la mejor versión de sí mismas. Este liderazgo permite crear vínculos sólidos, dado que el compromiso del líder, su ejemplo, su dedicación, su compromiso irrestricto con el proyecto, no solo inspira a sus colaboradores, sino que se vuelve un modelo a emular. Así, el equipo en su conjunto se apropia de la misión y apuntala los objetivos desde esa versión mejorada de sí mismo, en tanto ha creado no solo vínculos laborales gratos, sino relaciones emocionales que, muchas veces, se convierten en el punto de inflexión de los procesos de una institución.
- **Cultura organizacional:** Corresponde articular y elevar la cultura organizacional a una cuyos valores, tradiciones, particularidades, hábitos, expresiones individuales y colectivas, entre otros aspectos, estén acordes a la alta misión de la labor defensorial. Esta instancia no es una “oficina de quejas”, es el referente de la defensa de los derechos individuales y el órgano de hacer cumplir el principio de autoridad responsable. Por ello, su cultura organizacional, ha de ser fomentada de manera consciente, apostando por la cualificación de los elementos señalados, de tal manera que estén alineados con el enfoque de los DDHH.

- **Capacitación:** El personal requiere una permanente actualización y capacitación respecto a las competencias que desarrolla y aquellas que desea trascender. El talento humano que aprende y desaprende permanentemente, para volver a aprender, tanto de manera individual, como colectiva; no se estanca en su desarrollo y contribuye de manera adecuada y consciente a la misión, objetivos y metas de la instancia. Para el caso del talento humano de la Defensoría Universitaria, una educación sostenida en DDHH, conlleva a estar alineado coherentemente con las necesidades y expectativas del público usuario. No se puede ser secretaria, asesora, capacitadora, comunicadora de una defensoría universitaria, sin estar premunido de los elementos básicos que comporta esta labor. Además, se debe considerar que las destrezas ganadas del equipo de trabajo se convierten en destrezas del órgano en cuestión.
- **Desarrollo de habilidades blandas:** Tan imprescindibles como los conocimientos y habilidades duras, las también conocidas como soft skills, permiten el desarrollo personal y de equipo, lo cual contribuirá a fortalecer la cultura organizacional. En la labor defensorial, se prioriza habilidades relativas a la tolerancia al riesgo, al cambio, al conflicto. Además, cultivar y alentar expresiones como la asertividad, la actitud positiva, la resiliencia, la proactividad (hacer que las cosas sucedan) conduce a ofrecer un servicio de alta calidad.
- **Identidad:** Entendida en dos sentidos: 1) relativo a lo que se comunica con los soportes identitarios (logo, lema, mascota, símbolos, etc.; 2) asumido desde cómo y cuán vinculado está el personal con la misión defensorial y se siente apropiado del mensaje, el cual ha introyectado como parte de su accionar humano.
- **Comunicación efectiva:** Enfocada tanto interna como externamente. La comunicación efectiva se mide, no por lo que dijo o cómo lo dijo la-el interlocutor, sino por lo que entendió la-el receptor. En ese sentido, se requiere desplegar mensajes claros, oportunos, de acceso ágil, de contenido amigable, creativos, veraces, comprobables y confiables. De tal manera que la comunicación sea una puesta en común de la defensa de los derechos universitarios. Respecto a la comunicación interna, se requiere, sobre todo, que

los mensajes sean comunicados a tiempo, con respeto y con cero tolerancias al mensaje vertical. Implica también, que los-as integrantes del equipo tengan acceso oportuno y sin restricciones a la información que compete a sus funciones. En cuanto a la comunicación externa, se ha de cuidar que la calidad y el detalle de los mensajes sean gráficos, visuales, audiovisuales o virtuales; considerando el uso adecuado de los soportes identitarios. De igual manera, ha de tomarse con suma cautela y eficiencia el primer contacto con el público usuario: “no hay segundas primeras impresiones”. La recepción es clave para comunicar de manera sostenida el mensaje de la Defensoría. Este primer contacto ha de ser lo suficientemente alentador, respetuoso y amigable, ya sea presencial, virtual, telefónico o por otro medio.

- **Desarrollo digital:** Las nuevas tecnologías se comportan como oportunidad para cubrir brechas como la cobertura, la atención de solicitudes, la valoración del servicio, entre otros. Se trata de una transformación paulatina y congruente, que el personal irá generando respecto a la atención presencial. Debe considerarse, por un lado, que la mayor parte del potencial público usuario, es estudiante, y este estamento está hiper vinculado a la cultura digital. Desde luego, sin obviar a la plana docente y administrativa, que también hacen uso de este espacio de interacción social. En ese sentido, desarrollar y expandir las habilidades digitales del equipo defensorial, reforzará no solo los conocimientos personales, sino influenciará la agilidad del servicio que la DU UNI ofrece.

5.3.5. **Indicadores de la optimización del desarrollo del personal**

1. **Satisfacción laboral:** De medición semestral y expresado en porcentaje, este indicador se mide a través de una encuesta, y expresa el nivel de satisfacción del equipo de trabajo de la DU UNI, en el ejercicio de sus funciones. Este indicador se relaciona con la generación y afirmación de un clima laboral grato, comfortable, motivador y de sinergia.

Viabilidad de la propuesta: Conocido el entorno en que se desarrollan las actividades de la DU UNI, con un 50% de satisfacción laboral, se prevé la mejora

de este indicador, al 65% para el año 01, 70% al año 02, y 75% al año 03. Estas cifras son posibles de alcanzarse dado que el personal trabajará a tiempo completo, recibirá capacitación, se actualizará, mejorará sus habilidades blandas; lo cual redundará en la satisfacción individual que se traducirá en satisfacción laboral, tanto individual como colectiva.

Tabla 29
Satisfacción laboral.

Tipo de perspectiva	Aprendizaje, crecimiento y mejora continua
Nombre del proceso	Gestión del talento humano
Nombre del indicador	Satisfacción laboral
Descripción del indicador	Este indicador mide el nivel de satisfacción del personal de la DU UNI.
Objetivo del indicador	Favorecer el desarrollo sostenido de la satisfacción laboral del personal de la DU UNI
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de personas satisfechas en sus labores}}{\text{Número total trabajadores de la DU - UNI}}$
Análisis e interpretación	Índices por debajo del 50% en satisfacción laboral serían preocupantes, porque impactarán en la calidad del servicio e, indirectamente, en la imagen institucional de la DU UNI.
Fuentes de información	Encuestas
Periodicidad de medición	Trimestral
Responsable de medición	Defensor universitario
Metas	Mejora del 65% para el año 01, 70% para el año 02, 75% para el año 03.

Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

2. **Capacitación:** Este indicador expresa la cantidad de horas, recursos, y gestión destinados a la capacitación del personal. La capacitación está relacionada a la mejora o fortalecimiento de las capacidades del personal de la DU UNI. Un tema principal que se vincula con los contenidos de los DDHH, la normatividad, el desarrollo de habilidades blandas con énfasis en liderazgo, trabajo en equipo, y desarrollo de inteligencia emocional. Además de la actualización y reforzamiento de las competencias correspondientes a cada integrante del equipo defensorial. De medición semestral.

La meta propuesta es de un mínimo de 16 horas de capacitación al mes para el año 01, 20 horas mensuales, para el año 02 y 03. La responsable de la coordinación, seguimiento y cumplimiento de las metas propuestas es la asesora de Comunicaciones.

Viabilidad de la propuesta: Existen factores predisponentes para el cumplimiento de estas metas. Por un lado, la disposición de todo el equipo a ser capacitado, también la virtualidad de los procesos de aprendizaje. Debe tenerse en cuenta que la capacitación no interrumpe el horario de labores. Además, un nuevo perfil presupuestal a partir de la agenda estratégica respaldará estas acciones. Como es de suponer, este elemento contribuirá positivamente al incremento de la productividad y al trabajo orientado por resultados.

Tabla 30

Capacitación del equipo defensorial.

Tipo de perspectiva	Aprendizaje, fortalecimiento de la capacidad del personal.
Nombre del proceso	Gestión del talento humano.
Nombre del indicador	Capacitación.
Descripción del indicador	Este indicador medirá la mejora de las competencias y habilidades adquiridas por los miembros de la DU UNI, en temas propios de su puesto.
Objetivo del indicador	Motivación, habilidades blandas, comunicación efectiva, liderazgo, entre otros.
Forma de cálculo	<i>Horas de capacitación al mes</i>
Análisis e interpretación	Un personal capacitado y actualizado en sus respectivas competencias y otras generales, coadyuva al fortalecimiento organizacional, al cumplimiento de la misión y a la mejora continua.
Fuentes de información	Registro de asistencia a capacitaciones, informes por capacitación
Periodicidad de medición	Mensual
Responsable de medición	Asistente administrativo
Metas	16 horas de capacitación al mes para el año 01. 20 horas de capacitación al mes para el año 02. 20 horas de capacitación al mes para el año 03.

Nota: Fuente: Adaptado de SGP- PCM.

3. **Clima organizacional óptimo:** Aunque normalmente se obvia la calidad del clima organizacional, es necesario invertir tiempo, recursos y estrategias para generar un clima satisfactorio.

A ello, aportan todos-as los miembros del equipo defensorial, pero es el defensor quien, desde ejercicio del liderazgo, lo incluye en la agenda de objetivos y promueve dicho clima. Este indicador mide, en términos generales, el bienestar de la organización e influye en factores como el liderazgo, las relaciones personales, las condiciones físicas, el reconocimiento y la promoción para el desarrollo individual y colectivo.

Un clima laboral organizacional óptimo, reduce el ausentismo, previene y disminuye conflictos internos, fortalece el compromiso e impacta tanto interna como externamente. La modalidad de trabajo del equipo defensorial no se desarrolla principalmente en la oficina, pues tres de uno, trabajan a tiempo parcial. Sin embargo, esta propuesta sostiene la necesidad de contar con profesionales de tiempo completo. En ese sentido, se hace necesario un ambiente básico para que transcurran las labores.

Viabilidad de la propuesta: Toda relación humana entraña conflictos potenciales, en el ámbito laboral, un clima organizacional satisfactorio, contribuye al cumplimiento de los objetivos.

La medición del clima organizacional en la DU UNI se hará a través de encuestas y reuniones colaborador-a/defensor. A través de ello, se conocerán los potenciales conflictos, los conflictos existentes, los conflictos resueltos, y contrastarlos con los otros aspectos que constituyen bienestar. Se estima que operados los cambios graduales en el lapso de tres años, se cuente con un espacio objetivo y subjetivo que promueva el bienestar, lo cual permitirá prevenir, reducir y gestionar potenciales conflictos.

Las metas para este indicador son: para el año 01, se previene y resuelve el 25% de los conflictos potenciales; para el año 02, se previene y resuelve el 45% de los conflictos potenciales, para el año 03 se previene y resuelve el 65% de los conflictos potenciales.

Tabla 31
Clima organizacional.

Tipo de perspectiva	Aprendizaje, crecimiento y mejora continua.
Nombre del proceso	Gestión del talento humano.
Nombre del indicador	Clima organizacional.
Descripción del indicador	Una percepción del clima laboral por debajo del 50% de aprobación indicaría que, el bienestar organizacional de la Defensoría redonda negativamente en la satisfacción laboral, impactando negativamente en la calidad del servicio.
Objetivo del indicador	Generar un clima laboral de ambiente positivo capaz de prevenir y solucionar potenciales conflictos
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de conflictos prevenidos y resueltos}}{\text{Número total de conflictos potenciales y desarrollados}}$
Análisis e interpretación	Un clima laboral saludable y positivo motiva y promueve la satisfacción laboral y se orienta al logro de los objetivos, mientras que su opuesto erosiona el rendimiento y suscita el desarrollo de potenciales conflictos.
Fuentes de información	Encuestas, entrevista bilateral defensor-trabajador-a
Periodicidad de medición	Semestral
Responsable de medición	Asistente administrativo
Metas	Se previene y resuelve el 25% de los conflictos potenciales; año 01. Se previene y resuelve el 45% de los conflictos potenciales, año 02. Se previene y resuelve el 65% de los conflictos potenciales, año 03.

Fuente: *Adaptado de SGP- PCM.*

Complementando la información presentada en los lineamientos, para optimizar el desarrollo del personal, en la tabla 32, se detallan las funciones actuales para cada puesto de trabajo existente en la Defensoría. Al mismo tiempo, en la tabla 33, se detallan las funciones requeridas y complementarias a las funciones actuales. Ello, como ejercicio propio de la agenda estratégica que nos posiciona en el momento presente, con miras a lo que se espera en el futuro, a fin de cumplir con la misión encomendada.

Tabla 32

Cuadro comparativo que contrasta las funciones actuales del personal de la Defensoría Universitaria UNI con las funciones requeridas

Cargo	Funciones actuales	Funciones requeridas y complementarias a las funciones actuales
Defensor universitario (tomado del RGDU, Art 11, literales a-k)	1. Interponer sus buenos oficios ante casos de posible vulneración de derechos por parte de algún miembro de la comunidad universitaria.	A nivel interno: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, monitorear y retroalimentar el plan estratégico institucional y los otros instrumentos de gestión. 2. Procesar y analizar los indicadores de gestión 3. Gestionar el presupuesto defensorial. 4. Proponer mejoras de los instrumentos legales de la DU para agilizar el servicio que se presta. 5. Consolidar y empoderar la presencia de la Defensoría en la UNI, en general, y en las instancias respectivas, en particular. 6. Constatar la calidad del servicio que se presta al estudiantado en aula y en el área administrativa. 7. Liderar a su equipo de trabajo y posicionar liderazgo institucional en la comunidad universitaria. 8. Ejecutar de manera efectiva el plan estratégico. 9. Llevar avante la agenda estratégica. 10. Evaluar el desempeño de su equipo de trabajo. 11. Presentación proactiva de “normas políticas o acciones” en favor de la mejora de la tutela de DDHH y los derechos relacionados a los servicios que presta la universidad, según Art. 4 de RDGU. 12. Estrechar vínculos con las instancias representativas y organizadas de la comunidad UNI (centros, asociaciones, sindicatos, etc.). 13. Elaboración de informe anual que destaque cumplimiento del PEI y POI. 14. Promover y hacer viable la capacitación permanente de su equipo de trabajo. 15. Promover un clima organizacional saludable que promueva la satisfacción laboral. 16. Promover la investigación científica social respecto a la problemática de la comunidad universitaria (violencia de género, equidad de género, satisfacción de la calidad académica, entre otros) . A nivel externo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Representar ante la REDU a la DU UNI. 2. Representar a la DU UNI en redes internacionales. 3. Fortalecer activamente las redes nacionales e internacionales que integre. 4. Monitorear y asimilar permanentemente las buenas prácticas de las defensorías nacionales e internacionales.
	2. Recabar información y solicitar colaboración de las distintas instancias universitarias, funcionarios administrativos y demás responsables del gobierno de la universidad y su administración que considere oportuno para el cumplimiento de sus fines, de conformidad con el Estatuto de la Universidad, la Ley Universitaria y otras normas legales vinculantes.	
	3. Formular propuestas y recomendaciones adecuadas para la solución de los casos en los que se haya solicitado su intervención.	
	4. Previa investigación de los hechos, recomendar a quien corresponda se rectifique, suspenda o deponga los actos que hayan afectado los derechos individuales de los miembros de la comunidad universitaria.	
	5. Intervenir de oficio en casos de hostigamiento sexual, donde puedan verse vulnerados los derechos de uno o más miembros de la comunidad universitaria.	
	6. Excepcionalmente, cuando las circunstancias lo ameriten, la Defensoría Universitaria podrá realizar investigaciones y/o remitir recomendaciones de oficio sobre otros actos que pudieran vulnerar derechos de algún miembro de la comunidad universitaria.	
	7. Asistir como invitado permanente con derecho a voz a las sesiones del Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria. Así mismo, asistir a las sesiones de Consejo de Facultad con derecho a voz cuando en ellas se traten materias relacionadas con sus funciones.	
	8. Elaborar los informes relacionados con sus funciones.	
	9. Actuar a pedido de parte en procedimientos de mediación y conciliación con arreglo al presente reglamento y publicar los informes	

	<p>que considere oportuno mediante boletines u otros medios de difusión de la Universidad.</p> <p>10. Presentar anualmente la memoria de sus actividades, indicando la propuestas y recomendaciones realizadas para la mejora de los servicios universitarios y el respeto de derechos en la universidad.</p> <p>11. Cualquier otra atribución con arreglo a Ley Universitaria y el Estatuto de la UNI.</p>
Asesor-a legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender y dar seguimiento a todas las solicitudes que norma el RDGU, poniendo especial atención en las denuncias por acoso y hostigamiento sexual. 2. Participar activamente en los procesos de mediación y conciliación, fomentando la cultura de paz. 3. Redactar las notificaciones correspondientes acorde a los literales a y b del Art 11 del RGDU. 4. Redactar las recomendaciones a las autoridades respectivas, acorde a los literales a y b del Art 11 del RGDU. 5. Orientar legalmente a los-as solicitantes de los casos presentados. 6. Asesorar al defensor universitario respecto a su actuación en la defensa de los DDHH de la comunidad universitaria. 7. Promover el fortalecimiento de lazos interinstitucionales entre la DU UNI y sus homólogas nacionales y extranjeras. 8. Representar a la Defensoría como disertante en temas de hostigamiento y acoso sexual y derechos universitarios. 9. Coordina y facilita procesos de capacitación a la comunidad universitaria. 10. Coordinación permanente con la asesora de comunicaciones para capacitación, organización de eventos, relaciones interinstitucionales. 11. Participar en reuniones de coordinación de equipo. 12. Representar a la Defensoría ante instancias ministeriales afines al tema de la Defensoría. 13. Proponer mejoras a la normativa vigente que compete a la labor defensorial. <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un compendio actualizado de toda normatividad nacional e internacional relacionada a la labor defensorial. 2. Apoyarse en una agenda actualizada de las autoridades civiles, policiales y judiciales, de cara a la orientación oportuna del público usuario. 3. Proporcionar la información en materia legal que deba difundirse en la comunidad universitaria. 4. Promover encuentros e intercambio de experiencias con otros-as asesores legales de las instancias homólogas. 5. Realizar publicaciones en los medios de la universidad, respecto a los derechos universitarios. 6. Capacitar y actualizar al equipo de trabajo en materia de DDHH y procedimientos normativos defensoriales. 7. Capacitarse y actualizarse permanentemente con el auspicio de la Defensoría Universitaria. 8. Promover la implementación de un Centro de Documentación especializado para la DU UNI. 9. Capacitar estudiantes, docentes y personal administrativo en materia de derechos humanos, HAS y en el procedimiento de queja, denuncia, consulta, etc., en coordinación con asesora de comunicaciones. 10. Desarrollar investigaciones acordes al rubro de intervención. 11. Presentar y ejecutar un plan de trabajo trimestral alineado al POI de la Defensoría

Asesora de Comunicación e Imagen Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar los medios de comunicación de la Defensoría (redes sociales), alimentado con textos propios y de actualidad. 2. Diseñar y elaborar los soportes visuales (afiches, brochure, carteles, material de actividades especiales, etc.). 3. Redactar cartas, oficios y similares que atañen a actividades, peticiones, etc. 4. Redactar pronunciamientos que pongan de manifiesto la posición de la Defensoría Universitaria. 5. Facilitación de talleres sobre hostigamiento y acoso sexual y enfoque de género. 6. Producir presentaciones interactivas para el proceso de capacitación. 7.. Proponer e implementar estrategias creativas de capacitación y comunicación. 8. Dirigir eventos en los que la Defensoría es anfitriona. 9. Proyectar una imagen amigable de la Defensoría. 10. Creación del logo, lema y mascota institucional . 12. Realizar labores que el defensor solicite con relación a la labor comunicacional. 13. Participar en reuniones de coordinación de equipo. 14. Coordinaciones para implementación de página WEB. 15. Coordinación con instancias administrativas de la UNI según requerimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar y ejecutar un plan de trabajo trimestral alineado al POI de la Defensoría. 2. Abrir y mantener contacto (virtual y presencial) con los diferentes estamentos de la comunidad universitaria 3. Elaborar, ejecutar y analizar encuestas de satisfacción entre los-as usuarios-as de la DU UNI. 4. Elaborar y monitorear un instrumento para conocer de manera inmediata la satisfacción del-a usuario-atendido-a. 5. Elaborar, ejecutar y monitorear instrumentos de medición de la imagen de la Defensoría a nivel de la comunidad UNI. 6. Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización, respecto a los derechos de los estamentos universitarios, HAS y otros temas afines. 7. Coordinar y dirigir la publicación mensual (virtual y/o digital del boletín o revista de la Defensoría. 8. Coordinar con la asesora legal para facilitar talleres y capacitaciones a estudiantes, docentes y personal administrativo. 9. Fortalecer la relación con defensorías nacionales e internacionales a través de envío de información, saludos por aniversarios, etc. 10. Participar en conferencias en calidad de ponente en materia de la labor defensorial, igualdad de género, acciones estratégicas defensoriales, entre otros. 11. Realizar publicaciones en los medios UNI y en otras similares nacionales y extranjeras. 12. Desarrollar investigaciones acordes al rubro de intervención. 13. Aportar elementos coadyuvantes a promover y fortalecer el clima organizacional.
Secretaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar la documentación que requiera la Defensoría. 2. Actualizar los registros en el libro de solicitudes, así como en el libro de conciliaciones según sea el caso. 3. Hacer seguimiento de la documentación que se encuentre en trámite en el despacho e informar a los usuarios-as sobre la situación. 4. Archivar la documentación que administre el defensor universitario, a fin de disponer de la misma ante cualquier solicitud. 5. Coordinar audiencias y reuniones a cargo de la Defensoría Universitaria. 6. Administración del correo electrónico institucional. 7. Administrar caja chica. 9. Recibir y efectuar llamadas telefónicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar y ejecutar un plan de trabajo trimestral alineado al POI de la Defensoría. 2. Redactar oficios y otros documentos oficiales de la DU UNI, dándoles trámite y llevando su registro. 3. Mantener actualizados formatos de documentación defensorial, según la pauta del defensor. 4. Recepcionar los diferentes tipos de solicitudes, verificando que estén bien presentadas y documentadas. 5. Hacer seguimiento a las solicitudes en curso derivándolos al defensor o la asesora legal según corresponda. 6. Elaborar, alimentar y actualizar una agenda “amigable” para el público usuario. 7. Elaborar, alimentar y actualizar una agenda defensorial que maneje el equipo de trabajo. 8. Proporcionar la información y el apoyo logístico a la asesora legal y la asesora de

10. Recepcionar al público usuario y darle las primeras orientaciones.	comunicaciones para el correcto desarrollo de sus actividades.
11. Brindar información orientadora en forma presencial y telefónica, a los miembros de la comunidad que la soliciten.	9. Actualizar y mantener el orden del centro de documentación con un catálogo de títulos.
12. Atención presencial en horario establecido en la oficina de la Defensoría.	10. Llevar la agenda del defensor y sus asesoras.
	11. Agendar y hacer seguimiento sostenido a las mediaciones o conciliaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Complementando la información de la tabla 32, la siguiente tabla 33, muestra la brecha que existe entre el perfil actual con el perfil deseado. Nótese que los requerimientos, incluso normados por el RGDU para el caso del defensor universitario, no alcanzan a cubrir las expectativas para cumplir con la misión encomendada a la Defensoría Universitaria.

Tabla 33

Cuadro comparativo de perfiles profesionales DU UNI.

Cargo	Perfil actual	Perfil deseado
Defensor universitario (tomado del RGDU, Art 13, literales a y b)	Son requisitos para ser elegido defensor universitario:	
	<ol style="list-style-type: none"> No ser miembro de ningún órgano de gobierno de la universidad o autoridad universitaria al momento de la postulación, no tener proceso administrativo, disciplinario en curso, ni sanción administrativa dentro o fuera de la universidad, o sentencia de carácter penal. Ser profesor ordinario a tiempo completo con una antigüedad mínima de quince (15) años en la docencia en la universidad, y acreditar una sólida trayectoria ética, profesional y 	<ol style="list-style-type: none"> Profesional probo, empático y con vocación de servicio. Competencias en la gestión del talento humano. Presenta avanzadas habilidades blandas. Alta capacidad de liderazgo . Formación básica en DDHH y enfoque de género. Disposición para para ser capacitado y actualizado permanentemente. Capacidad de negociación y manejo de conflictos. Capacidad para el trabajo en equipo. Habilidades para planificar y capacidad de análisis. Capacidad y agilidad para la toma de decisiones. Desarrollada inteligencia emocional. Demostrada autonomía con relación a las autoridades. Capacidad de gestión. Habilidades de comunicación y disertación. Capacidad para relacionarse en diferentes áreas del ámbito universitarios y extrauniversitario. Capitalizar la normativa que favorece su desempeño. Capacidad irrestricta para denunciar los atropellos de los derechos y la vulneración del principio de autoridad responsable.

	académica vinculada con la promoción y defensa de los derechos de las personas.	
Defensor Universitario adjunto. (tomado del RGDU, Art 9)	(...) El defensor adjunto deberá ser un docente ordinario con dedicación a tiempo completo que no tenga sanción disciplinaria alguna (consentida o con carácter de cosa juzgada), y durante su ejercicio tiene las mismas prerrogativas que el defensor universitario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional probo, empático y con vocación de servicio. 2. Competencias en la gestión del talento humano. 3. Presenta avanzadas habilidades blandas. 4. Alta capacidad de liderazgo. 5. Formación básica en DDHH y enfoque de género. 6. Disposición para para ser capacitado y actualizado permanentemente. 7. Capacidad de negociación y manejo de conflictos. 8. Capacidad para el trabajo en equipo. 9. Habilidades para planificar y capacidad de análisis. 10. Capacidad y agilidad para la toma de decisiones. 11. Desarrollada inteligencia emocional. 12. Demostrada autonomía con relación a las autoridades. 13. Capacidad de gestión. 14. Habilidades de comunicación y disertación. 15. Capacidad para relacionarse en diferentes áreas del ámbito universitarios y extrauniversitario. 16. Capitalizar la normativa que favorece su desempeño. 17. Capacidad irrestricta para denunciar los atropellos de los derechos y la vulneración del principio de autoridad responsable.
Asesora legal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abogada de profesión. 2. Especialización en hostigamiento y acoso sexual. 3. Docente contratada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abogado-a de profesión, con 5 o más años de experiencia. 2. Especialización en acoso y hostigamiento sexual y formación en Enfoque de Género y Derechos Humanos. 3. Experiencia en el a manejo de conflictos. 4. Presenta avanzadas habilidades blandas: 5. Capacidad de liderazgo y empatía. 6. Disposición para para ser capacitado-a y actualizado-permanentemente. 7. Capacidad para el trabajo en equipo. 8. Capacidad para relacionarse en diferentes áreas del ámbito universitarios y extrauniversitario. 9. Habilidades de comunicación y disertación. 10. Destreza como facilitador-a de procesos de capacitación. 11. Habilidades para la redacción de artículos afines a su labor. 12. Habilidades para la investigación.
Asesora de Comunicaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciada comunicaciones y/o periodismo. 2. Especialización en comunicación organizacional. 3. Docente contratado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciado-a en Comunicación y/o Periodismo. 2. Formación y experiencia en enfoque de Género y Derechos Humanos. 4. Presenta avanzadas habilidades blandas. 5. Capacidad de liderazgo y empatía. 6. Disposición para para ser capacitado-a y actualizado-permanentemente. 6. Capacidad para el trabajo en equipo. 7. Capacidad para relacionarse en diferentes áreas y ámbito universitarios y extrauniversitarios. 8. Habilidades de comunicación y disertación oral y escrita. 9. Manejo de redes sociales. 10. Creatividad para el diseño y producción de soportes comunicacionales, físicos y digitales.

		<ul style="list-style-type: none"> 11. Manejo de protocolos. 12. Destreza como facilitador-a de procesos de enseñanza-aprendizaje. 13. Capacidad para planificar, organizar y dirigir eventos nacionales e internacionales. 14. Habilidades para la redacción de artículos. 15. Habilidades para la investigación.
Secretaria	Personal de apoyo administrativo con experiencia en labores secretariales y administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Formación profesional en Secretaría. 2. Sólida formación en ofimática. 3. Tratamiento óptimo de textos y capacidad de transcripción de audios. 4. Manejo de archivos. 5. Experiencia para trabajar con público. 6. Demuestra proactividad y desarrollo de otras habilidades blandas. 7. Vocación de servicio y capacidad empática. 8. Disposición para capacitarse de manera permanente, en temas propios de su área y en temas de DDHH y enfoque de género. 10. Trato amable con el público. 11. Elabora y actualiza agenda institucional. 12. Capacidad de trabajo en equipo.
Psicólogo-a	No se cuenta con este profesional.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Licenciado-a en Psicología, especializado en Psicología Transpersonal o Psicología Humanista. 2. Experiencia en psicoterapias y propuestas alternativas y complementarias (PNL, Biodescodificación, Terapia floral, etc.). 3. Avanzada inteligencia emocional. 4. Avanzadas habilidades blandas. 5. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas. 6. Capacidad en el manejo de conflictos y negociación. 7. Experiencia en atención de casos de violencia de género, con énfasis en hostigamiento y acoso sexual. 8. Alta capacidad de liderazgo y empatía. 6. Disposición para para ser capacitado-a y actualizado-a permanentemente. 7. Capacidad para el trabajo en equipo. 8. Capacidad para relacionarse en diferentes áreas y ámbito universitarios y extrauniversitarios. 9. Habilidades de comunicación y disertación. 10. Destreza como facilitador-a de procesos de enseñanza-aprendizaje. 12. Habilidades para la investigación.
Asistente Administrativo.	No existe este cargo.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Bachiller o licenciado-a en Administración. 2. Habilidad para la gestión de documentación. 3. Tiene sólidos conocimientos de ofimática. 4. Destreza en tareas administrativas y de contabilidad. 5. Capacidad para analizar, sistematizar e informar sobre el desempeño del equipo defensorial, con miras al informe anual del defensor. 6. Experiencia para trabajar con público. 7. Lleva el movimiento financiero de la Defensoría (caja chica, elaboración de presupuesto, seguimiento de la ejecución del gasto). 11. Demuestra proactividad y desarrollo básico de otras habilidades blandas. 12. Vocación de servicio y capacidad empática.

-
13. Disposición para capacitarse de manera permanente, sobre todo en temas de DDHH.
 14. Promover y fortalecer en coordinación con asesor-a de comunicaciones el clima organizacional de la DU UNI.
 15. Conocimientos básicos de TICs y procesos informatizados.
 16. Habilidades para coordinar y dirigir el trabajo de practicantes y equipo de voluntarios-as.
-

Nota: Los puestos que no existen están en función de la propuesta de mejora que se explica más adelante.

5.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Son aquellas tareas o actividades claves que se deben realizar para poder alcanzar los objetivos estratégicos. A continuación, se presentan dichos factores por cada objetivo estratégico definido:

Objetivo estratégico 01: Brindar los servicios defensoriales de manera eficaz, eficiente y con calidad.

1. **Contar con una infraestructura adecuada**: Es indispensable contar con la infraestructura adecuada para la prestación del servicio defensorial. La infraestructura debe garantizar que se cumpla, en estricto, el principio de confidencialidad. Al momento, la DU UNI solo cuenta con un ambiente en donde desarrolla todas las actividades, incluyendo la atención a las solicitudes de HAS.
2. **Contar con el equipamiento y mobiliario necesario**: El equipamiento y mobiliario debe estar acorde con la naturaleza del servicio que se brinda. El equipo debe ser funcional y garantizar el desarrollo óptimo del trabajo. Por su lado, el mobiliario no solo debe ser funcional, sino, acogedor, confortable y adecuado a cada actividad defensorial que se desarrolle, generando un ambiente cálido y agradable para el público usuario y para el personal.
3. **Contar con un presupuesto oportuno y suficiente**: Es indispensable contar con disponibilidad presupuestal oportuna para el desarrollo de las actividades programadas. Es un factor crítico, no solo contar con el presupuesto, sino que éste responda a la cantidad correcta, que llegue a tiempo y cumpla con las especificaciones requeridas por la Defensoría.

Objetivo estratégico 02: Posicionar la imagen de la DU UNI, tanto dentro como fuera de comunidad universitaria.

1. **Satisfacción del público usuario:** Se requiere realizar un conjunto de acciones alineadas a la misión para lograr la satisfacción del público usuario. Entre ellos: conocer no solo sus necesidades, sino expectativas; atención, acompañamiento y seguimiento empático de las solicitudes presentadas; promoción y capacitación de sus derechos, evidenciar la lucha contra la impunidad, entre otros.
2. **Comunicación efectiva.** Difundir el mensaje defensorial de manera efectiva a través de los medios convencionales, y de manera particular, empleando las principales redes sociales, con el fin de facilitar el acceso al servicio que brinda la Defensoría. De igual manera, para que la comunidad universitaria y el entorno universitario nacional e internacional estén informados de las acciones propuestas y pensamiento de la DU UNI.
3. **Perfil autónomo del defensor:** Es clave que el defensor universitario, como cabeza del órgano defensorial, deslinde pública y permanentemente con la autoridad universitaria. Su gestión requiere de transparencia política, a fin de que la comunidad lo identifique como un aliado protagónico en la defensa de sus derechos. La labor del defensor, es en sí misma, una acción contracorriente, de allí la necesidad de su acción estratégica, porque, como menciona Campana en el prólogo al libro de Miranda (2020), “un defensor cuya labor no incomoda a la autoridad deja de ser defensor”.

Objetivo estratégico 03: Proponer herramientas, instrumentos y dinamizar los procesos internos para desarrollar eficientemente los servicios defensoriales.

1. **Plan operativo anual aprobado:** Es indispensable contar con un plan operativo anual elaborado de manera rigurosa que garantice la implementación de las acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos. Tomando en cuenta, además, la importancia del involucramiento de sus responsables y de la capacidad de liderazgo de quien conduce dicho plan.
2. **Proponer mejoras a los instrumentos legales:** Los instrumentos normativos, tales como el RGDU, el RPIHS-UNI y otros, que atañen directamente la labor defensorial e impactan estratégicamente en los intereses de la comunidad universitaria, requieren una propuesta de mejora. Algunos instrumentos no se condicen con la realidad que sobrepasa la norma, todo lo contrario, parecieran

alejarse de ella. La actitud correcta de la Defensoría es mantener una permanente respuesta de aporte, la cual favorezca el cumplimiento de la misión defensorial y abone a la consecución de los procesos claves.

3. **Instrumentos de gestión aprobados:** La planificación estratégica es importante para el logro de los objetivos estratégicos propuestos. Los instrumentos de gestión mínimos son:
 - 3.1. Plan estratégico de la DU UNI.
 - 3.2. Agenda estratégica.
 - 3.3. Plan operativo anual de la DU UNI.

Objetivo estratégico 04: Contar con una plana colaboradora especializada, honesta, motivada y con competencias desarrolladas.

1. **Capacitación:** Para el logro de los objetivos estratégicos es indispensable el fortalecimiento de las capacidades del talento humano con el que cuenta la DU UNI. La capacitación y actualización continua constituyen uno de los puntales para contar con un equipo especializado, sensibilizado y comprometido con el *quore* de la Defensoría temas que se abordarán serán:
 - 1.1. Enfoque de DDHH.
 - 1.2. Enfoque de género.
 - 1.3. Liderazgo transformacional.
 - 1.4. Servicio al cliente.
 - 1.5. Desarrollo de habilidades blandas.
 - 1.6. Habilidades digitales.
2. **Clima organizacional óptimo:** Un equipo de trabajo que desarrolla su labor en medio de un clima organizacional saludable, grato y saludable, aumenta su productividad y multiplica la identidad con la misión de la organización. En ese sentido, es clave que el líder de la Defensoría, asuma esta acción como pauta clave para el buen desempeño de su equipo colaborador. Se debe considerar, además, que no es solo un producto que cataliza las relaciones hacia adentro, sino, que impacta positivamente en el público usuario quien recibe el servicio en un ambiente que genera confianza.
3. **Tiempo completo:** Al momento, solo la secretaria trabaja a tiempo completo.

Como prioridad debe proponerse que el defensor universitario desarrolle su labor con dedicación exclusiva. En la actualidad, la norma se lo impide; sin embargo, sería importante poner de manifiesto esta urgente necesidad, a fin de que se puedan hacer las recomendaciones pertinentes. Así mismo, se requiere que la plana asesora trabaje a tiempo completo, ya que las acciones que se deben realizar son amplias y amplia también es la población que se debe atender. Si más de un 80% de la comunidad universitaria, no conoce la existencia de la Defensoría, es porque a la fecha, no ha habido capacidad para dar la cobertura respectiva.

Tabla 34
Factores críticos de éxito.

Objetivo estratégico	Factores críticos de éxito	Coordinación principal
01. Brindar los servicios defensoriales de manera eficaz, eficiente y con calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una infraestructura adecuada. • Contar con el equipamiento y mobiliario necesario. • Contar con un presupuesto oportuno y suficiente 	Defensor universitario.
02. Posicionar la imagen de la DU UNI, tanto dentro como fuera de la comunidad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del público usuario. • Comunicación efectiva. • Perfil autónomo del defensor 	Asesora-a de comunicaciones y Defensor universitario
03. Proponer herramientas, instrumentos y dinamizar los procesos internos para desarrollar eficientemente los servicios defensoriales.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo anual aprobado. • Proponer mejoras a los instrumentos legales. • Instrumentos de gestión aprobados: <ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de la DU UNI. - Agenda estratégica. - Plan operativo anual de la DU UNI. 	Asesor-a legal
04. Contar con una plana colaboradora especializada, honesta, motivada y con competencias desarrolladas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Clima organizacional óptimo. • Tiempo completo. 	Administrador-a

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos a lograr en la presente investigación, así como las técnicas de análisis y evaluación de los datos referidos a los procesos de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Teniendo en consideración los resultados logrados con el uso del FODA y el análisis de los procesos, se hace evidente la posibilidad de mejorar la capacidad para la gestión de la DU UNI. Por este motivo, concluimos que la propuesta de valor estructurada en esta tesis, explicitada en los valores, visión y misión, así como en la aplicación de lineamientos vinculados a las perspectivas de usuarios, financiamiento, procesos internos y desarrollo del personal, permitirán, en la medida de su aplicación eficiente, mejorar la calidad de prestación de los servicios defensoriales de la DU UNI.
2. En relación a los usuarios, el análisis del grado de satisfacción, así como de sus expectativas en relación a los servicios defensoriales de la DU UNI permitió formular lineamientos de calidad de atención de sus diversas demandas. Permitted, también, proponer procedimientos para la participación de los-as usuarios-as de los servicios de la Defensoría. La aplicación de estos lineamientos contribuirá a mejorar el grado de satisfacción de dichos-as usuarios-as.
3. En relación a los recursos financieros, resultó evidente las limitaciones extremas de la partida presupuestal, así como los procedimientos para su aplicación. Estos hechos, limitan la adecuada inversión en costos de personal, infraestructura y equipamientos necesarios para mejorar los servicios.
4. En relación a los procesos internos, se concluye que las normas y procedimientos procesales de la DU UNI no tienen la eficacia necesaria para mejorar su desempeño.
5. En relación al personal, su crecimiento y desarrollo, se demostró las extremas dificultades que enfrenta. Su contratación a tiempo parcial, desfavorece la función para la cual ha sido contratado. Así mismo, las dificultades para aumentar la nómina de personal especializado es otro hecho que no permite ampliar la cobertura ni mejorar la calidad de los procesos.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones arribadas en la presente investigación, así como las técnicas de análisis y evaluación de los datos referidos a los procesos de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se precisa reevaluar el desempeño de la DU UNI sobre la base de un Plan Estratégico, de una Agenda Estratégica y de un Plan operativo anual orientados a la generación de valor público. En este sentido, se recomienda comprometer el apoyo de la alta dirección universitaria, en la implementación de las propuestas planteadas en esta investigación, como el factor crítico de éxito indispensable para las mejoras planteadas. Este compromiso permitirá aplicar los lineamientos específicos vinculados a las perspectivas de usuarios-as, financiamiento, procesos internos y desarrollo del personal, para optimizar el desempeño de la DU UNI.
1. En relación a los usuarios, el aspecto más importante que permita mejorar el grado de su satisfacción es el de mejorar la calidad de atención a sus diversas necesidades y expectativas. Asimismo, aplicar los lineamientos y procedimientos formulados en esta tesis que promueven la participación del público usuario de los servicios de la Defensoría.
2. En relación a los recursos financieros, es preciso ampliar la disponibilidad financiera y optimizar la entrega oportuna de los recursos para la implementación de actividades programadas. En este caso, los lineamientos propuestos en la tesis, contribuirán a atenuar los efectos nocivos de los excesivos trámites que impone la Dirección General de Administración de la UNI.
3. En relación a los procesos internos, se recomienda, en primer lugar, aplicarlos sobre la base de indicadores, para analizar su evolución y alineamiento con las estrategias planteadas en la presente investigación. La evaluación y seguimiento de los resultados deberán corresponder a un responsable explícitamente identificado.

4. En relación al personal, su crecimiento y desarrollo, se recomienda realizar, con suma urgencia, la ampliación de la nómina de personal especializado en acciones de defensoría y con las competencias laborales para la elaboración de las especificaciones técnicas pertinentes. La capacitación y mejora continua del personal es otro elemento clave a subsanar. El plan de capacitaciones debe contener elementos relacionados a fortalecer el enfoque de derechos humanos, enfoque de género, trabajo en equipo, liderazgo transformacional, habilidades blandas, entre otros. Así mismo, resulta imprescindible mejorar la infraestructura y equipamiento de la DU UNI, de tal modo que permitan el despliegue de la proactividad del personal.

5. La dinámica organizacional de las defensorías universitarias en el Perú es un campo tan novedoso como inexplorado, por lo que, es plausible generar nuevas investigaciones en este campo, a fin de que la experiencia defensorial se afirme y afine su gestión para impactar positivamente en el desarrollo armónico de la Universidad. Los temas que podrían abordarse son: Análisis y propuesta del marco legal que regula las defensorías universitarias, Desarrollo teórico y aplicación del principio de autoridad responsable en la Universidad peruana, Las buenas prácticas de la Defensoría Universitaria peruana, La creación de redes de defensores universitarios del Perú como estrategia de fortalecimiento de la gestión defensorial, Resistencia política e indiferencia institucional ante la gestión de la defensoría universitaria, y, La Defensoría Universitaria como agente de cambio que promueve la cultura del derecho en su comunidad universitaria, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J.** (2018). *Defensorías universitarias iberoamericanas*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado de https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/pi_defensorias.pdf.
- Álvarez, J.** (2014). *Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de Fundación Minera Escondida*. Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116383>.
- Armijo, M.** (2011, junio). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Serie manuales*, 69 (CEPAL), 105. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.
- Bonnefoy, J.** (2005). *Curso Seminario Presupuesto y control de la gestión pública*, Contraloría General de la República. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gestión_del_Desempeño_y_el_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf?iframe=true&width=95%&height=95%.
- Burgwal, G., & Cuellar, J.** (1999). *Planificación estratégica operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación*. Servicio Holandés de Cooperación. Recuperado de https://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/157/.
- Cancino, C.** (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Dpto. de control de gestión y sistemas de información, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Recuperado de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>.
- Canal** Desarrollo profesional de Iván Martínez Lima (enero 2021). *Planificación estratégica - La Agenda Estratégica* [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=cSwaGa123gU&t=1746s>.
- CEPLAN.** (2014). *Glosario Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_glosario-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2021/.
- Dávila, D.** (2017) *¿Por qué se investiga tan poco en las universidades peruanas?* Portal www.ciencias.pe. Recuperado de <https://www.ciencias.pe/opini%C3%B3n/%C2%BFpor-qu%C3%A9-se-investiga-tan-poco-en-las-universidades-peruanas>.
- Defensoría** del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (s/f). *Guía básica de derechos mediación, conciliación y arbitraje*. Recuperado de http://www.defensoria.org.ar/wp-content/uploads/2016/11/diario_mediacion_impr.pdf.

- EsSalud.** (2019). *Manual de procesos y procedimientos de la gerencia central de planeamiento y presupuesto de la sugerencia de procesos*. EsSalud. Recuperado de http://www.essalud.gob.pe/transparencia/procesos_procedimientos/Manual_de_Procesos_y_Procedimientos_de_GCPP.pdf.
- Ferrerías, V** (marzo, 2010) Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 19 (2), 201-220. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>.
- FIEECS (2018)** *Guía para la formulación de planes de tesis y tesis de grado académico de magister*. Recuperado de https://www.academia.edu/11248061/Contenido_del_Plan_tesis_y_la_tesis.
- Gálvez, I.** (2011). Planeación estratégica- agenda estratégica. INCAP-Chile. Recuperado de <https://es.slideshare.net/illichgalvez/unidad-3-planificacin-estrategica>.
- Grijalbo, M., Martín-Romo, C., Prida. B.** (2002) Gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2000) *Revista de Dirección y organización*. 0 (28).5-1. Recuperado de <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/155/155>.
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista L.** (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. 6ta edición. México.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (octubre, 2000). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>.
- López, J.** (2010) *Planificación y gestión pública: formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método*. Cendes UCV. Caracas. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf_1411.pdf.
- Miranda, R.** (2019). *La defensoría universitaria y la calidad de la universidad peruana*. JL Editores. Cusco.
- Navajo, P.** (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea Ediciones. Madrid.
- Ordoñez Bermeo, F.** (2016). *Creación de la defensoría universitaria para la mediación de conflictos en la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/12984>.
- Palazón J.** (2018) Las Defensorías Universitarias como un instrumento para la mejora de las universidades. *Revista RUED@*. 2, 67-80. Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/Rueda/article/view/4399/3997>.

Presidencia del Consejo de Ministros-Secretaría de Gestión Pública (2014)

Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la gestión pública. Recuperado de https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf.

RAE (2020). *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico.* Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/mediaci%C3%B3n#:~:text=1.,les%20permita%20alcanzar%20un%20acuerdo>.

Rivera, J. y Rivera, A. (2020). *Mediación y conciliación en la defensa de los derechos universitarios.* Ponencia presentada en el IV Congreso de Defensores Universitarios, Lima, 12 y 13 de marzo de 2020.

Rodríguez, D. y Opazo, B. (2009). *Comunicaciones de la organización.* Alfaomega. México.

SUNEDU (2019). Página oficial, <https://www.gob.pe/sunedu>.

Toniut, H., Arraigada, M., Del Valle, S.; Dondero, M., Pacheco, X. & Quintana, A. (02 de mayo, 2017) La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. *Revista Argentina de Investigación en Negocios.* 3 (1). 49-58. Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V3N1-2a05/9772>.

Umaña, S. (2003). *El enfoque de derechos: aspectos teóricos y conceptuales.* Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000133.pdf>.

Véliz, V., Alonso, A., Fleitas, M. & Alfonso, D. (setiembre, 2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare.* 20 (3). 1-17. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582016000300466.

Vera, J., Rodríguez-Carvajal, C. & Bustamante, I. (24 de mayo de 2017). Pertinencia social de universidades públicas y privadas: perspectiva de los docentes. *Revistas de investigación Universidad Cooperativa de Colombia,* 18 (11), 39-49. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/ra/article/view/1668/2099>.

Normativa:

- Ley Universitaria No. 30220 (09 de julio de 2014).
- Resolución Rectoral No. 0788 que resuelve aprobar “el Reglamento General de la Defensoría Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería” (28 de mayo de 2019).

- Resolución de Consejo Directivo N° 076-2017-SUNEDU/CD que aprueba “Los Criterios técnicos poro supervisor el cumplimiento de/artículo 133 de la Ley N°30220, Ley Universitaria, relacionado con lo Defensoría Universitario” (28 de noviembre de 2017).
- Resolución Rectoral No. 0912 que resuelve “aprobar el Reglamento de Prevención e Intervención del Hostigamiento Sexual en la Universidad Nacional de Ingeniería”.
- Resolución Rectoral No. 1478 que resuelve “autorizar a la Defensoría Universitaria y la Oficina de Bienestar Universitario la implementación de talleres, charlas, capacitaciones y otras actividades de sensibilización, que resulten necesarios para prevenir actos de hostigamiento sexual en la comunidad universitaria, en armonía a lo resuelto en la Resolución No. 0912 del 03 de julio de 2019”.

Documentos oficiales

- Oficio Circular N°036-2016-SUNEDU/02-13 (28 de noviembre de 2016).
- Documento de recepción No. RTD 33694-2016-SUNEDU-TD, enviado por la UNI (21 de diciembre de 2016).
- Carta Nro. 928-2017-SUNEDU/02-13 (26 de mayo de 2017).
- Informe Preliminar N°013-2017-SUNEDU/02-13-02.
- Informe De Resultados Nro. 148-2017-SUNEDU/02-13 (12 de septiembre de 2017).
- Informe de Resultados Nro. 562-2018-SUNEDU/02-13-02 (28 de junio de 2018).
- Informe De Resultados Nro. 0400-2019-SUNEDU/02-13 (28 de agosto de 2019).
- OFICIO Nro. 2090-2019-SUNEDU/02-13 (5 de setiembre de 2019).
- Oficio Nro. 817-SG-UNI/2017, en el que comunica la designación del defensor universitario.
- Oficio Nro. 105-SG-UNI/2018.
- Oficio 129-2019/DU UNI que sustenta medios probatorios para acreditar el cumplimiento de las recomendaciones indicadas en el Informe de Resultados Nro.562-2018-SUNEDU/02-13-02 (16 de abril de 2019).

ANEXOS

Tabla A

Solicitudes atendidas por la DU UNI, agrupadas por facultades

Año	ítem	Dependencia	Nro. de casos
2017	1	Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM)	4
Total de casos atendidos por la DU UNI en el 2017:			4
	1	Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM)	9
	2	Facultad de Arquitectura Urbanismo (FAUA)	9
	3	Facultad de Ciencias (FC)	6
	4	Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas (FIIS)	5
	5	Facultad de Ingeniería Química y Textil (FIQT)	4
2018	6	Administración Central	3
	7	Facultad de Ingeniería Ambiental (FIA)	3
	8	Facultad de Ingeniería Civil (FIC)	2
	9	Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (FIEE)	2
	10	Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales (FIECCS)	1
	11	Facultad de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica (FIGMM)	
Total de Casos Atendidos por la DU UNI en el 2018:			49
	1	Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (FIEE)	8
	2	Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas (FIIS)	8
	3	Administración Central	3
	4	Facultad de ingeniería Ambiental (FIA)	3
	5	Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM)	3
2019	6	Facultad de ingeniería del Petróleo (FIP)	3
	7	Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes (FAUA)	2
	8	Facultad de Ingeniería Civil (FIC)	2
	9	Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales (FIECCS)	2
	10	Facultad de Ciencias	1
	11	Facultad de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica (FIGMM)	1
Total de casos atendidos por la DU UNI en el 2019:			36

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B
Proceso de planificación.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de planificación
2	Objetivo	Definir una dirección estratégica de la Defensoría, partiendo de su situación actual y planteando el lugar a dónde espera llegar, apoyada en sus declaraciones estratégicas
3	Alcance	<u>Cobertura:</u> Defensoría Universitaria. Áreas a la que se aplica: legal, comunicaciones, administración, psicología. Actividad de inicio: Diagnóstico interno participativo. Actividad de finalización: Documento del plan
4	Responsable	Defensor universitario y su equipo
5	Requisitos	RGDU, Plan estratégico de la UNI, Ley Universitaria 30220, Estatuto UNI.
6	Clasificación	Estratégico
7	Proveedores	Personal de la DU UNI, público usuario del servicio defensorial, autoridades de la UNI, dependencias UNI.
8	Entradas	<u>Humanos:</u> Personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, secretaria, psicólogo-a, asistente administrativo, asesor de la Oficina Central de Planificación-UNI. <u>Materiales:</u> Ambiente de trabajo, equipo informático. <u>Información:</u> Lluvia de ideas del equipo, encuesta de satisfacción, datos históricos, sugerencias, consultas del público usuario.
9	Actividades	1. Análisis FODA. 2. Determinación de objetivos. 3. Declaraciones estratégicas. 4. Trazar estrategias. 5. Determinación de indicadores. 6. Establecimiento de metas. 7. Retroalimentación y control.
10	Salidas	Documento del plan.
11	Destinatario	Defensoría Universitaria.
12	Control o inspecciones	1. Control del cumplimiento del cronograma de planificación. 2. Reajustes del plan. 3. Verificación del cumplimiento de las actividades. 4. Seguimiento y control.
13	Recursos	Competencias del dueño proceso (defensor universitario) Conocimientos de las normas de la universidad, habilidades empáticas, capacidad de diálogo, habilidad de atención al público usuario. Infraestructura: ambiente de trabajo adecuado equipado con mobiliario básico y equipo de cómputo.
14	Documentos y formatos	Material de consulta técnica. Plan estratégico institucional vigente de la UNI.
15	Registros	Memoria de avances de la planificación.
16	Indicadores	Propuesta de mejoras.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla C
Proceso de mejora continua.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de mejora continua
2	Objetivo	Incrementar las competencias defensoriales para responder de manera idónea a los requerimientos que permitan elevar la satisfacción del público usuario
3	Alcance	<u>Cobertura:</u> Defensoría Universitaria. Áreas a la que se aplica: legal, comunicaciones, administración, psicología. Actividad de inicio: Análisis de las condiciones de las actuales que permiten intervenir Actividad de finalización: Concretar los cambios a mejorar
4	Responsable	Defensor Universitario y su equipo
5	Requisitos	RGDU y RPIFHS
6	Clasificación	Estratégico
7	Proveedores	Personal de la DU UNI
8	Entradas	Humanos: Personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, secretaria, psicólogo-a, asistente administrativo. Materiales: ambiente de trabajo, equipo informático. Información: memorias del defensor, informes de trabajo, encuesta de satisfacción, sugerencias presentadas por usuarios-as.
9	Actividades	1. Análisis de las condiciones de las actuales que permitan precisar las áreas a intervenir para la respectiva mejora. 2. Definir objetivos con relación a los cambios que se desean hacer. 3. Presentar propuestas de solución. 4. Examinar punto 3. 5. Elegir las soluciones viables acorde a la realidad de la organización. 6. Poner en marcha las soluciones elegidas. 7. Aplicar metodología de seguimiento (medir, verificar, analizar y evaluar) a fin de corroborar el logro de los objetivos de mejora. 8. Actividad de finalización: Institucionalizar los cambios.
10	Salidas	Planes de mejora por área
11	Destinatario	Procesos operativos.
12	Control o inspecciones	Respecto a los resultados de la aplicación de las mejoras: Verificación. Análisis. Evaluación. Reajuste.
13	Recursos	Competencias del dueño proceso (defensor universitario y su equipo) Dominio del RGDU y normas afines, predisposición al cambio, sentido autocrítico, capacidad de propuesta, capacidad de análisis, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de ejecución de mejoras. Infraestructura: ambiente de trabajo adecuado equipado con mobiliario básico y equipo de cómputo.
14	Documentos y formatos	1. Informe de situación actual general. 2. Propuesta de plan de mejora. 3. Informe de ejecución por área que señale mejoras introducidas. 4. Lista de chequeo. 5. Documento oficial. 6. Mapa de procesos misionales mejorado.
15	Registros	Plan de mejoras. Mapa de procesos misionales mejorados. Planes de trabajo con mejoras incorporadas.
16	Indicadores	Propuesta de mejoras.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014

Tabla D
Proceso de comunicación e imagen institucional.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de comunicación.
2	Objetivo	Facilitar el flujo de información entre la Defensoría y el público usuario, recabar información de satisfacción respecto al servicio defensorial y mejorar la imagen institucional de la DU UNI.
3	Alcance	Cobertura: Defensoría Universitaria. Áreas a la que se aplica: legal, comunicaciones, administración, psicología. Actividad de inicio: Planificar los contenidos y alcance del mensaje defensorial. Actividad de finalización: Público usuario informado e imagen institucional posicionada.
4	Responsable	Defensor universitario y asesora de comunicaciones.
5	Requisitos	RGDU.
6	Clasificación	Estratégico.
7	Proveedores	<i>Output</i> de procesos operativos, público usuario, red de defensorías nacionales e internacionales, aliados estratégicos.
8	Entradas	Humanos: asesora de comunicaciones, defensor universitario, especialistas de la Oficina de comunicaciones UNI. Materiales: Equipo informático, softwares especializados, equipo de sonido, equipo de registro filmico y fotográfico, material y equipo de propaganda. Información: encuesta de satisfacción de público usuario, planes de mejora por área.
9	Actividades	1. Planificar los contenidos y alcance del mensaje defensorial. 2. Aplicación de las estrategias comunicacionales. 3. Preparación de los soportes comunicacionales acorde a la estrategia. 4. Implementación de los soportes. 5. Encuesta de satisfacción. 6. Difusión masiva del mensaje dentro y fuera del campus universitario. 7. Público usuario informado e imagen institucional posicionada.
10	Salidas	Información efectivamente difundida, incremento en los indicadores de gestión de los procesos operativos.
11	Destinatario	Público usuario y público externo afin a la labor defensorial. Procesos operativos.
12	Control o inspecciones	1. Cronograma de actividades. 2. Resultados de encuesta de satisfacción.
13	Recursos	Competencias del dueño proceso (defensor universitario y asesora de comunicación). Competencias comunicacionales desarrolladas, habilidad para la gestión de la comunicación externa, manejo de redes sociales, habilidades informáticas, creatividad y liderazgo.
14	Documentos y formatos	Registro fotográfico y filmico, archivo de soportes comunicacionales (virtuales y/o físicos).
15	Registros	Informe de trabajo.
16	Indicadores	Cobertura de los servicios defensoriales.

Elaborado en base a: “Elementos de la Ficha Técnica del Proceso” SGP/PCM-2014.

Tabla E
Proceso de Investigación.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de Investigación.
2	Objetivo	Develar la problemática en materia de derechos humanos que enfrenta la comunidad universitaria, a fin de orientar las decisiones de intervención, así como presentar propuestas de mejora a la autoridad, en base a los hallazgos y a la data resultante.
3	Alcance	Cobertura: Comunidad universitaria. Áreas a la que se aplica: legal, comunicaciones, psicología. Actividad de inicio: Identificar problemática. Actividad de finalización: Toma de decisiones y presentación de propuestas de mejora a la autoridad universitaria.
4	Responsable	Defensor universitario, asesora legal, asesora de comunicaciones, psicóloga-o.
5	Requisitos	RGDU, Estatutos de la UNI, Normas para la investigación UNI.
6	Clasificación	Estratégico.
7	Proveedores	Público usuario.
8	Entradas	Humanos: defensor universitario, asesora legal, asesora de comunicaciones, psicóloga-o. Materiales: Equipo informático, materiales y equipos de oficina, fotografía y video. Información: Metodologías de investigación, investigaciones afines publicadas.
9	Actividades	1. Identificar y delimitar el problema a investigar. 2. Plan de investigación. 3. Trabajo de campo. 4. Trabajo de buró. 5. Sistematización. 6. Publicación, presentación. 7. Toma de decisiones y presentación de propuesta de mejoras a autoridad.
10	Salidas	<i>Papers</i> , investigaciones de amplio espectro, publicaciones.
11	Destinatario	Comunidad universitaria.
12	Control o inspecciones	1. Cronograma de investigación. 2. Avance de textos. 3. Registro fotográfico o filmico. 4. Encuestas.
13	Recursos	Competencias del dueño del proceso (defensor universitario, asesora legal, asesora de comunicaciones, psicóloga-o) ha realizado investigaciones previas, proactividad, capacidad de análisis y síntesis, habilidades para la redacción, manejo de herramientas de investigación, manejo de ofimática, entre otros.
14	Documentos y formatos	Reportes, informes, <i>papers</i> .
15	Registros	Memorias, notas de campo.
16	Indicadores	Propuesta de mejoras.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla F
Procesos de quejas

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de queja.
2	Objetivo	Salvaguardar los derechos afectados de un-a miembro de la comunidad universitaria cuando se ha visto afectado-a por una decisión de “un órgano de gobierno o un funcionario” (RGDU, 2019) de la UNI y atenta contra sus derechos.
3	Alcance	Cobertura: Toda la comunidad universitaria. Áreas a la que se aplica: Estamento estudiantil, Estamento docente, Estamento administrativo. Actividad de inicio: Toma de contacto presencial, virtual, telefónico con funcionario-a de la DU UNI. Actividad de finalización: Resolución o recomendación a la dependencia correspondiente.
4	Responsable	Defensor universitario.
5	Requisitos	Ley Universitaria 30220, Estatuto de la UNI, RGDU.
6	Clasificación	Misional (operativo, clave).
7	Proveedores	Parte quejosa. Parte quejada. Testigos.
8	Entradas	<u>Humanos</u> : Personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, secretaria, psicólogo-a. <u>Materiales</u> : Ficha de Atención de denuncias y quejas, equipo informático, área de atención psicológica. <u>Información</u> : Testimonios, pruebas, descargos, datos de la parte quejosa o código de anonimato, datos de la parte quejada.
9	Actividades	1. Toma de contacto presencial, virtual, telefónico, con funcionario-a de la DU UNI. 2. Presentación del formulario de parte quejosa en tres ejemplares versión física o electrónica. 3. Firma del libro de quejas (a regularizarse presencialmente si es que haya sido presentada la queja virtualmente). 4. Aporte de pruebas. 5. Descargo de la parte quejada. 6. Que no incluya lo previsto en el artículo 5 del RGDU (a pesar de ello, se requiere que la DU UNI brinde orientación y otro tipo de soporte a fin de que el-la usuario-a destinen sus acciones a espacios que le rindan frutos. Aplicar principio de justicia y no de legalidad. 7. Evaluación de la viabilidad de la queja bajo el principio de justicia y no de legalidad. Aplicar principio de justicia y no de legalidad. 8. Consejería u orientación psicológica.
10	Salidas	Resultados del proceso: - Resolución defensorial. - Recomendaciones defensoriales.
11	Destinatario del servicio	Miembro de la comunidad universitaria UNI.
12	Controles o inspecciones	1. Reformulación de la queja, en caso adolezca de claridad y haya sido devuelta, plazo 5 días. 2. Comunicación oportuna de la admisión o no admisión de la queja a la parte

		quejosa por todos los medios, hasta que la parte quejosa demuestre haber sido notificada.
		3. Plazo para resolver la queja (20 días hábiles) a partir de la fecha de admisión. Se puede extender por un máximo de 5 días.
		4. Si la parte quejada es funcionaria o autoridad: plazo de 03 días hábiles (desde la admisión de la queja) para que la DU realice las diligencias necesarias (solicitud de información a la parte quejada: entrevistas, visitas, etc.). Si la parte quejada es otro tipo de miembro de la comunidad universitaria, plazo de 02 días hábiles.
		5. Ampliación de presentación de descargo: en caso de que la parte quejada no haya presentado descargos, solicitará ampliación de máximo 05 días hábiles.
		6. Comunicación por medios legales de las recomendaciones del defensor a la parte quejada con el fin de que corrija lo observado por el defensor.
		7. En caso de rebeldía de la parte quejada, el defensor interpone queja o denuncia contra de la parte quejada, ante la autoridad inmediatamente superior de la parte quejada.
		8. Pronunciamiento público por todos los medios de la institución ante el silencio, indiferencia, rebeldía que obstruye las sanciones en las respectivas dependencias.
		9. Seguimiento del caso: mantener informada y actualizada a las partes interesadas mediante acceso virtual y/o presencial. De ser virtual podrán acceder a través del STDUNI.
13	Recursos	<u>Competencias del dueño proceso:</u> (Defensor Universitario) Conocimientos de las normas de la universidad, habilidades empáticas, capacidad de diálogo, habilidad de atención al público usuario. <u>Recursos:</u> oficina de atención que proteja la confidencialidad, equipo informático, área de atención psicológica.
14	Documentos y formatos	Formato exclusivo de actas de quejas. Formato exclusivo de quejas. Libro de registro de quejas. Ficha de atención psicológica. Documento de descargo de la parte quejada. Libro de reclamaciones de la Defensoría.
15	Registros	Actas de las entrevistas a la parte quejosa, a la parte quejada, actas de mediación o conciliación si fuera el caso.
16	Indicadores	Satisfacción del público usuario/ Propuesta de mejoras.

Elaborado en base a: “Elementos de la Ficha Técnica del Proceso” SGP/PCM-2014.

Tabla G*Procesos por denuncias de hostigamiento y acoso sexual.*

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso por denuncias de hostigamiento y acoso sexual.
2	Objetivo	Recepcionar directamente de la persona afecta la denuncia por HAS para presentarla a la instancia que corresponda (Facultad, oficina administrativa, rectorado, etc.), protegiendo, de esta manera a los-as miembros de la comunidad universitaria contra el HAS.
3	Alcance	<u>Cobertura:</u> Interior y exterior del campus universitario de la UNI, locales anexos, dependencias y situaciones en las que exista relación de dependencia, jerarquía y hechos que implican ventaja de cualquier índole que favorezca el HAS contra cualquier miembro de la comunidad UNI. <u>Áreas a la que se aplica:</u> Estamento estudiantil. Estamento docente. Estamento administrativo. <u>Actividad de inicio:</u> Toma de contacto presencial, virtual, telefónico con funcionario-a de la DU UNI. <u>Actividad de finalización:</u> Resolución que eleva la recomendación con las pruebas correspondientes a la instancia competente.
4	Responsable	Defensor universitario ² .
5	Requisitos	Reglamento de Prevención e Intervención del Hostigamiento Sexual en la Universidad Nacional de Ingeniería (RR1041) y la base legal que lo sustenta.
6	Clasificación	Misional.
7	Proveedores	Persona denunciante (PD). Parte denunciada (pd). Testigos.
8	Entradas	Humanos: Personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, secretaria, psicóloga. Materiales: Ficha de denuncia por HAS, equipo informático, área de atención psicológica. Información: Testimonios, pruebas, descargos, datos de la parte quejosa o código de anonimato, datos del testigo si fuera quien denuncia o su respectivo código de anonimato, datos de la parte quejada si se tuvieran.
9	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de contacto presencial, virtual, telefónico con funcionario-a de la DU UNI. 2. Orientación y apoyo psicológico a la persona agraviada durante y después de todo el proceso, hasta comprobar su recuperación. 3. Presentación de caso, ya sea por la persona directamente agraviada o por testigo, en forma presencial, telefónica o virtual. En cada uno de estos casos, deberá quedar un registro en STDUNI. 4. Levantamiento de acta que contenga datos de la PD, de la pd, descripción de los hechos, pruebas. (de faltar datos, la denuncia procede). 5. Hacer de conocimiento de la denuncia a la pd, (dentro de las 24 horas, asegurándose de la recepción de la denuncia). 6. Dictar medidas de protección a favor de la PD, de acuerdo al RPIHS (Art.12, numeral 12.5). 7. Dar paso a la investigación correspondiente hasta contrastar las versiones y llegar a una conclusión razonable, emitiendo informe preliminar (“Evaluación del descargo, según RPIHS, Art.12, numeral 12.6). 8. Entrega de informe preliminar a la autoridad u órgano instructor (Art.12, numeral 12.8).

² Hasta antes de la RR 0666 del 31 de julio de 2020, no existía la figura del CIFHS. Desde esa fecha para adelante, debe ser dicho Comité quien asuma las funciones respecto a las denuncias por hostigamiento sexual. La misma RR señala que, si no se hubiese constituido, la Defensoría Universitaria asume el encargo por un plazo máximo de un año (art. 11 RR RCIFHS).

		<p>9. En un plazo no mayor de 15 días hábiles, la autoridad u órgano instructor inicia el proceso administrativo disciplinario (PAD) (Art.12, numeral 12.8) acorde al régimen laboral o legal de la pd.</p> <p>10. La autoridad que aplique el PAD deberá contar con un accesitario-a de ser el caso, a fin que se cumpla el proceso.</p> <p>11. Considerar los impedimentos registrados en el numeral 12.9.</p> <p>12. De ser una autoridad la parte denunciada, será otra autoridad que no tenga impedimentos señalados en 12.9 quien ejecute el PAD.</p> <p>13. La parte instructora tiene 30 días deberá realizar el PAD y emitir resolución declarando la queja fundada o infundada y ha de señalar la sanción que corresponda acorde a la proporcionalidad de la gravedad de la falta, estamento y jerarquía correspondiente (numeral 12.11).</p> <p>14. La parte sancionadora (autoridad competente) premunida de la resolución de la parte instructora emite la resolución sancionadora (numeral 12.12).</p> <p>15. La pd tiene derecho de presentar recurso de reconsideración a la instancia sancionadora, en primera instancia, y de ser el caso al Consejo Universitario.</p> <p>16. Se deben tomar todas las medidas pertinentes para no revictimizar a la persona denunciante.</p>
10	Salidas	<p>Resolución preliminar. Resolución de instrucción. Resolución de sanción</p>
11	Destinatario del servicio	Miembros de la comunidad universitaria
12	Controles o inspecciones	<p>1. Observar los plazos que fija el reglamento.</p> <p>2. Pronunciamiento público por todos los medios de la institución ante el silencio, indiferencia, rebeldía que obstruye las investigaciones y las sanciones correspondientes.</p>
13	Recursos	<p><u>Competencias del dueño proceso:</u> (Defensor Universitario, hasta que se constituya el CIFHS) Conocimientos del reglamento de CIFHS, avanzadas habilidades blandas, capacidad empática, capacidad de escucha, formación en enfoque de género, formación en temas de lucha contra HAS, sensibilidad y criterios para no revictimizar a la PD, destacado perfil autónomo, capacidad de denuncia pública.</p> <p><u>Recursos:</u> oficina de atención que proteja la confidencialidad de la PD, equipo informático, área de atención psicológica.</p>
14	Documentos y formatos	<p>1. Libro de atenciones.</p> <p>2. Folder de registro de atención psicológica por consultante.</p> <p>3. Formato exclusivo de HAS.</p> <p>4. Formato exclusivo de actas HAS.</p> <p>5. Notificación escrita de la denuncia a la pd.</p> <p>6. Escrito de medida de protección a la persona presuntamente agraviada.</p> <p>7. Registro de investigación recabada.</p> <p>8. Informe preliminar.</p> <p>9. Libro de reclamaciones de la Defensoría.</p>
15	Registros	Actas de las entrevistas a la parte quejosa, a la parte quejada, correos electrónicos, mensajes internos por redes, calendario por caso.
16	Indicadores	Satisfacción del público usuario/Seguimiento a las solicitudes atendidas por HAS.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla H

Procesos de atención a la conciliación o mediación.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de atención a la conciliación o mediación.
2	Objetivo	Lograr un acuerdo satisfactorio para las partes interesadas fomentando la cultura de paz y evitando la judicialización del caso.
3	Alcance	<u>Cobertura</u> : toda la comunidad universitaria. <u>Áreas a la que se aplica</u> : Estamento estudiantil. Estamento docente. Estamento administrativo. <u>Actividad de inicio</u> : Solicitud de mediación o conciliación que exprese motivación para solicitar mediación de la Defensoría o a sugerencia de la propia DU UNI observando que las partes involucradas estén de acuerdo. <u>Actividad de finalización</u> : Las partes involucradas firman un acto de compromiso que expresa los acuerdos a los que se arribaron.
4	Responsable	Defensor universitario.
5	Requisitos	Reglamento General de la Defensoría Universitaria (RGDU).
6	Clasificación	Misional (operativo, clave).
7	Proveedores	Partes interesadas. Defensoría Universitaria UNI.
8	Entradas	<u>Humanos</u> : personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, psicólogo-a. <u>Materiales</u> : Equipo informático, área de atención psicológica. <u>Información</u> : Expectativas y propuestas de las partes. Propuestas de la DU UNI para facilitar la conciliación o mediación.
9	Actividades	1. Solicitud de conciliación o mediación o propuesta de la Defensoría. 2. Notificar a las partes que se ha abierto posibilidad de conciliación o mediación. 3. Recepción de respuesta de aceptación o negación de las partes interesadas. 4. Citación a audiencia de conciliación, con indicaciones claras de fecha, hora y lugar accesible a las partes. 5. De no llevarse a cabo la audiencia, se cita en nueva fecha conveniente para las partes (impostergable). 6. Se presentan tres posibles escenarios: uno) las partes toman acuerdos satisfactorios, dos) las partes no llegan a ningún acuerdo satisfactorio, tres) la(s) parte(s) no asiste(n). Para uno, dos y tres se levanta un acta señalando lo ocurrido. 7. La Defensoría sensibiliza a las partes, por separado, respecto de las ventajas de la conciliación o mediación, utilizando medios impresos, virtuales y similares personalizados. De igual manera, el área de psicología motiva el cumplimiento de esta actividad resaltando los beneficios a corto, mediano y largo plazo.
10	Salidas	Actas dependiendo del resultado.
11	Destinatario del servicio	Miembro de la comunidad universitaria UNI.
12	Controles o inspecciones	1. Plazo de 05 días hábiles para que la Defensoría notifique a las partes interesadas inmediatamente después de haber registrado la intención de conciliación. 2. Plazo de 05 días hábiles, posteriores a la notificación para que las partes respondan su acuerdo o desacuerdo. 3. Asegurar la recepción de la notificación por todos los medios (teléfono, WhatsApp, visita presencial durante los 05 días hábiles).
13	Recursos	<u>Competencias del dueño proceso</u> : (Defensor Universitario) Conocimientos de las normas de la universidad, habilidades empáticas, capacidad de diálogo, capacidad empática, capacidad de negociación, manejo y resolución de conflictos, entre otros. <u>Recursos</u> : ambiente exclusivo y preparado para llevar en buenos términos la conciliación o mediación.
14	Documentos y formatos	1. Solicitud de conciliación o mediación. 2. Oficio de propuesta defensorial para conciliación o mediación. 3. Notificación a las partes involucradas. 4. Documento de respuestas de las partes aceptando o no la conciliación o mediación. 5. Citación a audiencia de conciliación. 6. Materiales informativos y de sensibilización sobre ventajas de la conciliación y afines. 7. Libro de reclamaciones de la Defensoría.
15	Registros	Actas de las entrevistas a la parte quejosa, a la parte quejada, actas de mediación o conciliación si fuera el caso,
16	Indicadores	Satisfacción del público usuario/Seguimiento a las solicitudes atendidas.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla I*Procesos de atención a las consultas.*

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de atención a las consultas.
2	Objetivo	Absolver dudas del usuario-a que se relacionen con la normatividad y la administración de la UNI a fin de orientarlo-a o derivarlo-a la instancia correspondiente.
3	Alcance	<u>Cobertura:</u> toda la comunidad universitaria. <u>Áreas a la que se aplica:</u> Estamento estudiantil. Estamento docente. Estamento administrativo. <u>Actividad de inicio:</u> Presentación de la consulta. <u>Actividad de finalización:</u> Documento de respuesta
4	Responsable	Defensor universitario.
5	Requisitos	Reglamento General de la Defensoría Universitaria (RGDU).
6	Clasificación	Misional (operativo, clave).
7	Proveedores	Consultante.
8	Entradas	<u>Humanos:</u> Personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, psicólogo-a, asesora de comunicaciones, asistente de administración. <u>Materiales:</u> Equipo informático, agenda actualizada de las dependencias y funcionarios-as de la UNI, manual de los derechos de los 3 estamentos impreso y/o virtual, normatividad UNI. <u>Información:</u> Consultas, dudas sobre derechos de la comunidad universitaria
9	Actividades	1. Toma de contacto presencial, virtual, telefónico con funcionario-a de la DU UNI. 2. Ficha de atención a la consulta (física y/o virtual). 3. Derivación de la consulta al personal correspondiente de la Defensoría, si fuera el caso y/o a la dependencia relacionada con la consulta. 4. Seguimiento del proceso de consulta si se hubiera derivado a una dependencia. 5. De resultar una sugerencia después de la consulta, registrarla en el libro de sugerencias. 6. Notificar al defensor de lo sugerido. 7. Respuesta escrita del defensor ante la sugerencia, surgida de la consulta.
10	Salidas	Respuesta escrita o verbal a la consulta y registro en el libro respectivo.
11	Destinatario del servicio	Miembro de la comunidad universitaria UNI
12	Controles o inspecciones	Las consultas se pueden realizar en los días y horario de atención de la oficina defensorial y permanentemente de modo virtual. La Defensoría tendrá 10 días hábiles para responder a la consulta presentada, pudiendo ser la respuesta, verbal e inmediata, dependiendo del caso. Cada consulta se registrará en el libro respectivo.
13	Recursos	<u>Competencias del dueño proceso:</u> Conocimientos de las normas de la universidad, habilidades empáticas, maneja data de consultas frecuentes. <u>Recursos:</u> oficina de atención al público, medios virtuales (correo, página WEB y otras redes sociales)
14	Documentos y formatos	Banco de consultas frecuentes. Libro de consultas. Formato de respuesta a consultas. Libro de reclamaciones de la Defensoría.
15	Registros	Libro de consultas.
16	Indicadores	Satisfacción del público usuario/Seguimiento a las solicitudes atendidas.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla J*Procesos de atención a las sugerencias.*

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de atención a las sugerencias.
2	Objetivo	Procurar la presentación de sugerencias del público usuario orientadas a promover mejoras en aspectos sensibles al quehacer universitario que compromete sus derechos.
3	Alcance	<u>Cobertura</u> : toda la comunidad universitaria. <u>Áreas a la que se aplica</u> : Estamento estudiantil. Estamento docente. Estamento administrativo. <u>Actividad de inicio</u> : Presentación de la sugerencia. <u>Actividad de finalización</u> : Documento de respuesta.
4	Responsable	Defensor Universitario.
5	Requisitos	Reglamento General de la Defensoría Universitaria (RGDU).
6	Clasificación	Misional (operativo, clave).
7	Proveedores	Consultante.
8	Entradas	<u>Humanos</u> : Personal de la DU UNI: defensor, asesora legal, psicólogo-a, asesora de comunicaciones, asistente de administración. <u>Materiales</u> : Equipo informático, agenda actualizada de las dependencias y funcionarios-as de la UNI, manual de los derechos de los tres estamentos impreso y/o virtual, normatividad UNI. <u>Información</u> : Sugerencias presentadas.
9	Actividades	1. Toma de contacto presencial, virtual, telefónico con funcionario-a de la DU UNI. 2. Ficha de atención a la sugerencia (física y/o virtual). 3. Derivación de la sugerencia al defensor universitario, si este no la hubiese recibido directamente. 4. Evaluación de la sugerencia. 5. Respuesta escrita a la sugerencia presentada. 6. Registro en el libro de sugerencias. 7. Incorporar las sugerencias de los-as usuarios en el informe anual que presenta al Consejo Universitario.
10	Salidas	Respuesta escrita a la sugerencia y registro en el libro respectivo.
11	Destinatario del servicio	Miembro de la comunidad universitaria UNI.
12	Controles o inspecciones	Las sugerencias se pueden realizar en los días y horario de atención de la oficina defensorial y permanentemente, de modo virtual. La Defensoría tendrá 10 días hábiles para responder a la sugerencia presentada.
13	Recursos	<u>Competencias del dueño proceso</u> : Conocimientos de las normas de la universidad, capacidad de escucha, maneja data de sugerencias frecuentes, motivación para viabilizar las sugerencias. <u>Recursos</u> : oficina de atención al público, medios virtuales (correo, página WEB y otras redes sociales).
14	Documentos y formatos	Banco de sugerencias frecuentes. Libro de sugerencias. Formato de respuesta a sugerencias. Libro de reclamaciones de la Defensoría.
15	Registros	Libro de sugerencias.
16	Indicadores	Satisfacción del público usuario/Seguimiento a las solicitudes atendidas.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla K
Proceso Administrativos.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso Administrativos.
2	Objetivo	Proporcionar las condiciones operativas a fin de que la DU UNI sea capaz de desarrollar los procesos estratégicos y operativos, de tal manera que logre sus objetivos y metas propuestas.
3	Alcance	Cobertura: Defensoría Universitaria. Áreas a la que se aplica: legal, comunicaciones, administración, psicología. Actividad de inicio: Planear el ciclo administrativo. Actividad de finalización: Evaluación y control de las acciones administrativas.
4	Responsable	Defensor universitario, asistente administrativo y secretaria.
5	Requisitos	RGDU.
6	Clasificación	Soporte.
7	Proveedores	Público usuario, personal de la DU UNI, procesos operativos y procesos estratégicos. Humanos: Defensor universitario, asistente administrativo, secretaria.
8	Entradas	Materiales: Equipo informático, materiales y equipos de oficina. Información: agenda estratégica, planes de mejora.
9	Actividades	1. Programar tareas permanentes y tareas específicas. 2. Organizar y ejecutar las tareas permanentes y tareas específicas. 3. Liderar el proceso administrativo. 4. Diseñar y ejecutar mecanismos de control.
10	Salidas	Productos administrativos, tales como oficios, solicitudes de pago, solicitud de presupuesto, resoluciones defensoriales, entre otros.
11	Destinatario	Procesos estratégicos y procesos operativos.
12	Control o inspecciones	Lista de chequeo de tareas.
13	Recursos	Competencias del dueño proceso (defensor universitario, asistente administrativo y secretaria) Competencias administrativas, capacidad de redacción, capacidades de comunicación, habilidades de atención al público, manejo de archivos, manejo de Office, conocimientos de elaboración de presupuestos, conocimientos de trámites administrativos, entre otros.
14	Documentos y formatos	Formato de oficios, de cartas, de resoluciones, formatos de informes de trabajo.
15	Registros	Lista de chequeo.
16	Indicadores	Satisfacción laboral/Clima organizacional.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla L
Proceso de gestión tecnológica e informática.

No.	Elemento	Descripción
1	Nombre	Proceso de gestión tecnológica e informática.
2	Objetivo	Proporcionar los medios tecnológicos adecuados a fin de automatizar los procesos estratégicos y operativos a fin de brindar un servicio de mayor eficiencia y eficacia.
3	Alcance	Cobertura: Defensoría Universitaria. Áreas a la que se aplica: Administración, legal, comunicaciones, psicología. Actividad de inicio: Diagnóstico de las condiciones tecnológicas actuales de la DU UNI. Actividad de finalización: Plan de implementación de mejoras tecnológicas.
4	Responsable	Defensor universitario y asistente administrativo.
5	Requisitos	RGDU.
6	Clasificación	De apoyo.
7	Proveedores	CTIC UNI, Institutos tecnológicos, empresas de tecnología.
8	Entradas	<u>Humanos</u> : Defensor universitario, asistente administrativo, practicantes. <u>Materiales</u> : Equipo informático, accesorios periféricos, equipo multimedia. <u>Información</u> : Actualización de software y hardware.
9	Actividades	1. Diagnóstico de las condiciones tecnológicas actuales de la DU UNI. 2. Solicitar practicantes de área de tecnología. 3. Requerimientos tecnológicos consolidado por área. 4. Adquisición de equipo requerido. 5. Capacitación de manejo de equipos. 6. Plan de implementación de mejoras tecnológicas
10	Salidas	Personal capacitado en herramientas tecnológicas y practicante dando soporte informático y afines.
11	Destinatario	Procesos estratégicos y procesos operativos.
12	Control o inspecciones	Cronograma del plan de implementación de mejoras. Horas de capacitación a personal en manejo tecnológico.
13	Recursos	Competencias del dueño proceso (defensor universitario y asistente administrativo): Competencias básicas en TICs, conocimientos básicos en programación y automatización de procesos. Dichas competencias deben estar de cara a tener capacidad de solicitar servicios a los-as practicantes. (El-la asistente administrativo-a coordinará las acciones que el-la o los-as practicantes informáticos desarrollen en cuanto a las competencias indicadas). Infraestructura. Equipos informáticos y de cómputo. Humanos: Programador-a.
14	Documentos y formatos	Manuales de programación, artículos de revistas de avances tecnológicos, catálogos de equipos y programas de oficina.
15	Registros	Reportes de mejora en el área informática.
16	Indicadores	Capacitación.

Elaborado en base a: "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" SGP/PCM-2014.

Tabla M
Indicadores estratégicos y metas propuestas.

Indicadores estratégicos	Unidad de medida	Metas propuestas		
		Año 01	Año 02	Año 03
1. Solicitudes recibidas y atendidas	%	100%	100%	100%
2. Satisfacción del público usuario	%	38%	53%	73%
3. Acceso a los servicios defensoriales	Número de actividades	16 actividades anuales	16 actividades anuales	16 actividades anuales
4. Cobertura de los servicios defensoriales	Número de actividades	8 anuales	8 anuales	8 anuales
5. Ejecución presupuestal	%	60%	70%	80%
6. Proyectos de mejoras	Número de proyectos	1	3	5
7. Presentación de sugerencias del público usuario	Número de sugerencias	10	14	18
8. Atención y orientación de las solicitudes aceptadas y derivadas	%	20%	40%	60%
9. Seguimiento a las solicitudes atendidas	%	30%	45%	65%
10. Satisfacción laboral	%	65%	70%	75%
11. Capacitación	horas x mes	16	20	20
12. Clima organizacional	%	25%	45%	65%

Fuente: Elaboración propia.