

Revisión de la figura del Ombudsman en diversas universidades y algunos aspectos de su implementación¹.

Review of the Ombudsman figure at various universities and some aspects of its implementation

Fecha de recepción: 30 de Abril de 2013

Fecha de aceptación: 30 de Mayo de 2013

Autores:

Mike Van Treek, Teólogo, Phd en Teología, Académico Facultad de teología UC.

Claudio Rolle, Historiador UC, PhD en Historia, Académico instituto de Historia UC, Representante de los académicos en el Consejo Superior UC.

Carolina Rojas, Trabajadora Social UC, PhD (C) en Sociología Universidad de Paris, Académico Universitario.

Carlos Aguirre, Constructor Civil UC, Msc en Gestión y Valoración Urbana UPC, PhD (c) en Gestión y Valoración Urbana UPC. Académico Universitario, Ex Académico UC.

Marcelo Gidi Sj, Teólogo, Phd en Derecho, Académico Facultad de teología UC.

Palabras Claves: Democracia universitaria, participación, Ombudsman.

Keywords: University democracy, participation, Ombudsman

¹ Documento preparado como aporte para el debate sobre una posible creación de un Ombudsman Universitario en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Resumen: Es innegable que en las universidades existen conflictos entre los miembros de la comunidad, independiente de su complejidad, alcance tipo de gobierno y estructuras. Es por eso, que en las universidades con mayor tradición, se han establecido acuerdos de vida universitaria que pasan por la generación de una figura denominada defensor universitario, Ombudsperson, u otro nombre dependiendo de la legislación, uso y costumbre de cada universidad.

Después de la dictadura, la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) se ha planteado un proceso de crecimiento y consolidación que la ubican hoy como una de las mejores casas de estudio de Latinoamérica, según los rankings y mediciones externas. Su capital humano ha aumentado de forma significativa, como asimismo, la complejidad. En ese sentido, un grupo de académicos de la universidad, propone al rector de la UC iniciar una discusión que permita la instauración de esta figura en la UC en un mediano plazo. Es este documento el que inicia la discusión sobre este punto y que desembocará en el proceso de instauración a más tardar en la primavera de 2013.

Abstract:

It is undeniable that in universities there are conflicts between community members, regardless of their complexity, scope and type of government structures. That is why, at universities with more tradition, it have been established college life settlements passing through the generation of a figure named university ombudsman, or another name depending on the law, custom and usage of each university.

After the dictatorship, the Pontifical Catholic University of Chile (UC) has proposed a growth and consolidation process which places today as one of the best houses of study in Latin America, according to the rankings and external measurements. Its human capital has increased significantly, as also its complexity. In this sense, a group of academics from the university propose to the Chancellor of UC to initiate a discussion that allows the establishment of this figure at UC in the medium term. It is this document that initiates the discussion on this point and that will lead to the establishment process no later than spring 2013.

I.- Un Ombuds Universitario para la UC

La figura del Ombuds Universitario o Defensor Universitario es parte de la estructura de muchas universidades en el mundo. La implementación de su figura ha sido gradual, sus funciones y procedimientos difieren de una universidad a otra. En este documento presentamos una breve síntesis de nuestro análisis de casos bajo la forma de preguntas y respuestas breves.

Hemos analizado la información disponible en los sitios web institucionales de universidades de Estados Unidos, Canadá y España, asociando también las experiencias personales de académicos de nuestra universidad que han hecho estadias en algunas de éstas. Este ejercicio nos ha permitido tener una mirada panorámica de las experiencias de Ombudsman Universitarios, constatar su prevalencia en instituciones académicas de alto prestigio y caracterizarlas.

Ahora bien, hay un aspecto sustantivo que no ha sido posible aprehender a través de este ejercicio de sistematización que es poder ponderar y visualizar el valor simbólico, político, moral y práctico de estas instancias. Es decir cuán consideradas, utilizadas y respetadas son. Esto se debe principalmente al tipo de información disponible en los sitios web, los cuales describen institucionalmente estos órganos. En este sentido, queda como tarea pendiente conocer de manera cualitativa el lugar y legitimidad real de los Ombuds Universitarios así como las dificultades y obstáculos para su implementación. Como es de suponer, toda nueva implementación de esta figura debe tener en cuenta el contexto local en el cual se implanta pre-cedido de un diagnóstico certero de la institución y su funcionamiento. Hemos tratado de lidiar con este problema confrontando nuestras dudas con la literatura especializada al respecto.

La vida comunitaria de nuestra universidad así como la convivencia social de nuestro país ha estado marcada muchas veces por una tendencia a ignorar u ocultar los conflictos que vivimos. Hemos adoptado una manera oblicua de afrontar nuestros problemas. Sin embargo, una confrontación de ideas y visiones de las cosas es fundamental para valorar y reconocer al otro en respeto y vivir en empatía. En otras palabras, para construir una cultura de la paz.

Así la figura del Ombuds Universitario es la de un intérprete de una comunidad, de una persona receptora de inquietudes y propuestas, que ofrece garantías en la atención de conflictos y la búsqueda de posibles soluciones.

Así concebida, la figura del Ombuds Universitario no es la de un

administrador, sino la de una figura que busca comprender y anticipar mediante la capacidad de escucha e indagación.

Ningún Ombuds Universitario es igual a otro porque todas las instituciones que crean esta figura han formado con los años su propio clima de convivencia con conflictos propios y contextos institucionales y culturales diversos. La UC debe crear uno a su medida.

II.- Corpus de universidades estudiadas

- Harvard [<http://www.universityombudsman.harvard.edu/>].
- The University of Kansas [<http://www2.ku.edu/~ombuds>].
- Cornell University [<http://www.ombudsman.cornell.edu/>].
- University of Florida [<http://www.ombuds.ufl.edu/>].
- Columbia University [<http://www.columbia.edu/cu/ombuds/staff/>]
- Georgetown University [<http://www1.georgetown.edu/admin/ombuds/>]
- University of Toronto [<http://www.utoronto.ca/ombudsperson/staff.html>].
- University of Stellenbosch [<http://www.sun.ac.za/university/contact/ombudsman.html>].
- Universidad politécnica de Madrid [<http://www.upm.es/internacional/UPM/University+Ombudsman>].
- Universidad Autónoma de México [<http://www.upm.es/internacional/UPM/University+Ombudsman>].
- Université de Montréal [<http://www.ombuds.umontreal.ca/>].
- Université Laval [http://www.ombudsman.ulaval.ca/mieux_connaitre_lombudsman/roles_et_pouvoirs.html].
- Universidad politécnica de Catalunya [<https://www.upc.edu/sindicatura/>].
- Universitat Autònoma de Barcelona [<http://www.uab.es/servlet/Satellite/coneix-la-uab/sindic-de-greuges-1090508132517.html>].

- Universidad Católica de Valencia (San Vicente mártir) [https://www.ucv.es/documentos/normativa/documento01_09.html].
- Universidad Católica San Antonio (UCAM, Murcia) [<http://www.ucam.edu/servicios/defensor/?searchterm=defensor>].

III.- El Ombuds Universitario

1.- ¿Qué propósito persigue el Ombuds Universitario?

De modo bastante general el propósito del Ombuds Universitario es la defensa, protección y reestablecimiento del tratamiento justo y digno de cada uno de los miembros de la universidad. El trato justo dice relación con la protección de la dignidad, justicia e intereses de cada grupo o grupo de personas de la comunidad.

El Ombuds Universitario debe recibir las quejas y demandas de estudiantes, profesores y personal administrativo con el fin de auxiliar y orientar la búsqueda de soluciones dentro del marco normativo de la universidad. En algunas instituciones, cuando este marco normativo es insuficiente, busca nuevas formas de mediación y regulación. En caso que las problemáticas abordadas den cuenta de un problema estructural de política universitaria sugiere cambios y mejoras a las autoridades del gobierno universitario.

No toma parte en el conflicto mismo y mantiene la confidencialidad de la queja en todo momento o hasta que la parte lesa decida lo contrario según las opciones que el Ombudsman le haga ver.

La figura busca crear un clima de convivencia que permita el desarrollo de las personas, su crecimiento intelectual y personal.

2.- ¿En qué casos actúa?

Actúa en los ámbitos de relación interpersonal, laboral o académico cuando en ellos se produce una queja, reclamo o duda sobre el modo de proceder de una persona u órgano de la universidad. En algunas universidades esto se extiende también a cualquier entidad que tenga algún tipo de trato con la universidad.

El ombudsman debe oír o conocer cualquier tipo de queja, pero según ciertos criterios puede desestimar algunas. En general, no actúa cuando hay denuncias o procesos ya iniciados y no finalizados en otras instancias de la Universidad.

Los casos analizados muestran varios modelos de intervención del Ombudsman. Puede intervenir como primera instancia en un conflicto recibiendo a una de las partes para orientar la toma de decisiones en relación a los pasos a seguir.

También hay universidades donde el rol del Ombudsman es de última instancia. En este caso, las decisiones pueden ser o no vinculantes dependiendo de la voluntad expresada por las partes. En el primer caso las decisiones no son nunca vinculantes, puesto que se busca una orientación en el camino a iniciar.

Los casos que el Ombudsman recibe dicen relación con varios ámbitos. Presentamos una lista de todos los casos mencionados en las universidades estudiadas.

- Orientación de la carrera académica u orientación de estudios.
- Orientación en la interpretación de reglamentos.
- Dificultades en la relación laboral.
- Acoso o abuso sexual o laboral.
- Discriminación.
- Seguridad en el Campus.
- Habitación y estacionamientos.
- Orientación en caso de dificultades financieras o de salud.
- Conflictos culturales.
- Prácticas antiéticas.
- Asuntos ligados a la calificación de evaluaciones.
- Violación de reglamentos.
- Violación de la libertad académica.
-
- Falta a las responsabilidades académicas.

3.3. ¿Qué principios tiene en su acción?

Las prácticas del Ombuds Universitario están en armonía con las indicaciones

de la «International Ombudsman Association»². Se resumen en cuatro principios éticos: independencia, neutralidad-imparcialidad, confidencialidad e informalidad. Este es el modelo seguido, en general, por las universidades de Estados Unidos y Canadá.

En España, la Ley Orgánica de Universidades vigente delinea una figura diferente. El Defensor Universitario recibe las quejas por escrito. La identidad del denunciante debe siempre ser conocida por quien se hace cargo de la queja. No es informal ni confidencial.

Esto se explica por lo que ya hemos dicho de esta mínima implementación española. Como se trata de una figura de última instancia, las partes ya han iniciado un pleito y agotado otras instancias. El Defensor Universitario español media para evitar la judicialización externa de conflictos no resueltos (e.g. acusaciones infundadas, o problemas propios de un clima laboral adverso).

4.- ¿Qué tipo de ayuda se puede esperar del Ombudsman?

Toda la comunidad universitaria y quien tenga trato con ella puede esperar ayuda del Ombudsman.

La ayuda que el ombudsman puede entregar depende del momento en que se considera su intervención.

Al iniciar el proceso el Ombuds Universitario provee ayuda para: la toma de decisiones, clarificación de intereses y metas, creación de estrategias de diálogo con colegas o la redacción escrita de asuntos relacionados con desempeños o asuntos disciplinarios. También puede actuar de mediador facilitando una conversación o negociación. En la toma de decisiones, el Ombudsman puede ayudar a identificar otros recursos de la universidad que pudieran aportar. Frente a cada situación planteada el Ombudsman debe explicar claramente las políticas de la universidad, mediando y facilitando la resolución del conflicto.

No ofrece, en la mayoría de los casos, una consultoría psicológica ni provee de apoyo legal. Existen instituciones en las cuales sí se presta este apoyo (e.g. Universidad de Toronto). En sí, esta figura apoya y construye la comunidad en base a la mediación más que a la confrontación.

Cuando la intervención del Defensor Universitario es de última instancia (como

² <http://www.ombudsassociation.org>

el caso que prevé la ley española) el rol se asemeja a un juez más que a un orientador o consultor.

5.- ¿Qué valor tienen sus procedimientos?

En algunos modelos, si las partes lo deciden, las decisiones del defensor son vinculantes. El Ombuds Universitario actúa tanto de manera informal en la orientación como de manera administrativa en la defensa de los intereses del individuo. La forma administrativa de intervención no la hace como funcionario de otra repartición de la institución pues no toma partido, se mantiene siempre neutral. Como es parte de la institución sí puede intervenir en los procesos administrativos similares que la universidad lleve adelante a fin de garantizar un trato justo y digno de los involucrados.

En otras palabras, a partir de la interpretación que realizamos de los casos analizados, identificamos que los procedimientos que lleva a cabo pudieran apuntar al ejercicio de las siguientes funciones: orientación, mediación, defensoría y de garante.

Recomienda cambios en la política de la universidad cuando detecta una tendencia o recurrencia de un mismo tipo de conflicto. Estas recomendaciones las hace presente a las más altas autoridades y las difunde en la cuenta anual pública. Aunque sus recomendaciones no son para casos individuales, sí debe sugerir cambios institucionales y crear conciencia en torno a los problemas recurrentes de la vida universitaria.

6.- ¿Quiénes los nombran?

Dependiendo de las universidades encontramos varias formas de nombrarlo. En algunas universidades católicas, lo nombra el Gran Canciller su-gerencia del Rector. No está reglamentado cómo el Rector llega a la proposición del nombre. En otras universidades, es el Senado Universitario quien proporciona un nombre a las autoridades de gobierno. Cuando hay un Presidente o Provost y un Board of Trustees u otro órgano de gobierno colegia-do el nombramiento parece emerger de un acuerdo entre las partes³.

En cualquier caso, el Ombudsman es una figura independiente e imparcial con un tiempo determinado de ejercicio establecido en los reglamentos.

En todas las universidades la oficina del Ombuds Universitario está compuesta por un equipo reducido de personas. En algunos casos puede existir más de un

³ Ver, por ejemplo, el caso de Georgetown University <http://www1.georgetown.edu/admin/ombuds>.

Ombudsman por institución. En tal caso los otros Ombudsman cumplen roles de asistencia y asesoría. Todas las oficinas cuentan con personal administrativo.

7.- ¿Cuál es el perfil del Ombudsman?

Es un miembro del cuerpo académico de la universidad con formación profesional adecuada y reconocida trayectoria. Debe ser una figura de confianza de la comunidad universitaria. Pudiera ser un académico en proceso de jubilación que entienda la forma de vivir la universidad y presente un compromiso demostrado con los principios de convivencia, paridad, meritocracia y coherencia con los valores institucionales. Es importante notar que existe un proceso de certificación internacional de las personas que ejercer la función. Esta certificación está a cargo de la «International Ombudsman Association».

8.- ¿Cómo se accede al Ombudsman?

Cuando se recurre a él en primera instancia se accede de manera reservada, manteniendo confidencialidad. Normalmente por medio de una entrevista personal. Cuando se solicita su intervención en última instancia hace mediante presentación de escrito no anónimo en el cual consta la exposición del caso fundamentadamente y la identificación completa del recurrente.

En cualquier modalidad, el Ombudsman debe mantener en reserva sus registros. Sus informes evitan los datos que puedan identificar a los afectados. Las notas que el Ombudsman tome durante las entrevistas orales deben ser destruidas anualmente. Hay registros que deben ser mantenidos debidamente custodiados para poder detectar una situación recurrente.

9.- Conclusión

No existe un modelo único de Ombudsman Universitario. La universidad debe ser capaz de detectar sus problemas y conocer la cultura propia para proponer una figura de confianza. Los problemas que deberá enfrentar son extremadamente delicados y variados. Raramente la figura es la de un individuo solitario, tratándose más bien de una institución colectiva pero pequeña, de acceso fácil y confiable. Lo predominante no es una figura de corte judicial, sino orientativa, defensora, mediadora y garante de justos procesos. Su posición en la universidad se define, al parecer, según la estructura de cada institución, pero deben resguardarse sus características esenciales: independencia, neutralidad-imparcialidad, confidencialidad e informalidad.

IV.- La instalación del Ombuds Universitario

Las comunidades vivas siempre experimentan conflictos, son parte de su cotidianidad. El conflicto y su resolución es el ámbito de acción propio del Ombuds Universitario. En una comunidad universitaria el conflicto y su tratamiento debería estar, además, teñido por la misión educativa propia de la institución, es decir, considera el conflicto como algo que el humano debe aceptar y mirar con actitud indagativa y pedagógica. Mirar el conflicto de frente es, además, una actitud profundamente cristiana.

El análisis realizado más arriba y la experiencia acumulada sobre la figura indica que el éxito de la labor del Ombuds Universitario depende de la credibilidad y confianza que la comunidad tenga tanto en su persona como en su rol⁴. Creemos que para lograr esta credibilidad y confianza hay varios factores que deben tenerse presente no sólo al momento de la creación sino incluso más temprano, a la hora de diseñar el proceso de creación.

La figura deberá contar con la más amplia *aceptación por parte de la comunidad*. Esto es fundamental para que el Ombuds Universitario pueda desarrollar su labor puesto que en el tratamiento de las quejas deberá oír a las partes, obtener la colaboración de los involucrados en la entrega de mayores antecedentes y basar sus resoluciones en el poder de un planteamiento objetivo, razonado y bien argumentado. La aceptación de la figura en la institución debe lograrse por medio del acuerdo de los miembros de la comunidad. En tal acuerdo todos los miembros de la comunidad deben ser involucrados mediante consulta, discusión y conversación de forma tal que la comunidad haga suya la figura y perciba los beneficios que tanto a nivel individual como comunitario tendrá la creación del Ombuds (McKee y Belson, 1990: 5). Además de las consultas y de otras formas de participación de la comunidad, contar con la visita a la Universidad de un Ombuds reconocido por su labor podría ser un mecanismo de ayuda hacer del Ombuds Universitario una figura creíble y confiable.

El Ombuds será una figura *independiente* de la administración institucional de la comunidad a la cual sirve. No debe verse como un personaje coaccionado por otras autoridades sino con un pensamiento propio forjado por la escucha de las personas, la recopilación de antecedentes y el establecimiento de los hechos realizado según los estándares de la ética del Ombuds. La participación de la comunidad en el diseño de la figura es clave también en este punto pues ayudaría a su figura contara con el reconocimiento y respeto de toda la comunidad universitaria.

⁴ ACCUA, *Creating an Ombuds Office*.

La comunidad tendrá confianza en una figura que *proponga cambios sustantivos* en las políticas de responsabilidades al interior de la comunidad. De esta orma la misma universidad irá procurándose un nuevo trato institucional que favorezca el respeto mutuo por las libertades y derechos y, por ello, aprenda a identificar y resolver los conflictos y enriquecer su vida gracias a ello. De esta forma, el Ombuds asume una tarea que podríamos llamar «sanadora» de la institución (McKee y Belson, 1990: 4). En efecto, si la figura implementada resulta en poco más que un nuevo nivel burocrático generará más frustración y más sentimiento de vulnerabilidad al interior de la institución (Harris, 2007: 587). En todo caso, quienes recurran al Ombuds deben observar que hay una relación entre los resultados positivos para la parte lesa y los beneficios para la comunidad (clima institucional) (Harrison, 2004:316). Creemos que esta relación debe calibrarse muy bien a fin que la calidad de la vida comunitaria mejore a causa del mayor respeto de los individuos que la componen. Los cambios que está experimentando la sociedad y nuestra universidad nos impulsan a ser optimistas y a mantener robusta la esperanza de fomentar una comunidad universitaria que proponga a Chile una forma de recuperar la confianza en la justicia.

Para el éxito de la labor del Ombuds Universitario se deben tener en cuenta otros elementos además de la confianza y credibilidad. Ya se mencionó la necesidad de la participación de la comunidad en su diseño y creación. Este elemento se relaciona con la definición de sus *características y atribuciones*.

De esta manera, entre sus características fundamentales estarán algunas ya dichas como la independencia. Ella se verá reforzada por elementos como la cuenta anual que realizará a la comunidad universitaria en alguna instancia apropiada. Para que la independencia pueda darse de esta forma debe existir una independencia económica y un fuero acorde a sus tareas y a las consecuencias de sus acciones. No podría sino por razones gravísimas, ser despedido por la máxima autoridad universitaria.

El Ombuds Universitario será fácilmente *accesible* por los miembros de la comunidad, lo que implica un desafío importante para nuestra compleja universidad, pues debería garantizar un acceso igualmente expedito en cualquiera de los cuatro Campus y en la sede regional de Villarrica.

A partir de lo anterior, la composición de la oficina del Ombuds Universitario será acorde con sus tareas y con el contexto universitario. Pueden existir dos fases en la composición de la figura. En un primer momento definida por las tareas de diagnóstico institucional y en un segundo momento definida en virtud de las conclusiones de aquella primera etapa de diagnóstico.

Entre las atribuciones del Ombuds Universitario se encontrará la capacidad de *diagnóstico* del clima, estructura y normativa institucional en lo referente al cumplimiento de los derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad.

El Ombuds se encargará de recibir e investigar las quejas que los miembros de la comunidad. Para resolver los conflictos se requiere que el Ombuds Universitario asegure la confidencialidad de quien presenta la demanda y tenga las facultades necesarias para investigar completamente el caso. Ello incluye tener derecho al acceso a los registros y archivos de la institución, sean estos confidenciales o no. Con el mismo fin, también debe tener prioridad para reunirse con cualquier miembro de la comunidad. Las decisiones del Ombuds Universitario deberían ser vinculantes para las partes involucradas.

El Ombuds Universitario tendrá protocolos que indiquen la forma de contactarlo, las formas de recibir las quejas así como los plazos en los cuales las personas pueden tanto obtener una cita personal como una propuesta de solución por parte del Ombuds.

La creación de la figura del Ombuds Universitario en la UC puede traer beneficios importantes para la vida universitaria y para el cumplimiento de su misión.

El Ombuds ayudará a la comunidad a ser coherente con sus propias expectativas y misión. El rol del Ombuds fomenta una comprensión más profunda de la misión y la sitúa más claramente frente a sus desafíos cotidianos. La universidad podría encaminarse así, guiada por la fidelidad a su misión, a un nuevo trato institucional basado en un clima que fortalezca el respeto y la valoración mutua y disipe el miedo que nos ha habitado.

V.- Un atributo fundamental: neutralidad

La neutralidad es una propuesta paradójica. No se trata de entenderla como una suerte de prescindencia, sino como la condición para poder ayudar a afrontar los conflictos que la institución vive. La neutralidad en conjunto con la confidencialidad, es la piedra angular del Ombuds (Gadlin y Walsh Pino, 1997: 17). Algunas características del Ombuds en relación a este aspecto son:

1. No tiene conflictos de interés.
2. Es imparcial.
3. Es independiente.

4. Es abierto a nuevas ideas.
5. No posee sesgos.

Sin duda que estas características son un desafío constante, pero la institución debe crear un espacio para que estas características puedan desarrollarse y percibirse por los miembros de la comunidad. En todo caso, la persona que asume el rol de Ombuds debe estar siempre en un constante análisis y autocrítica respecto de los elementos que puedan afectar su neutralidad.

La neutralidad del Ombuds puede analizarse desde tres dimensiones (Gadlin y Walsh Pino, 1997: 19): la definición de la posición, la ubicación institucional y la interacción del Ombuds con la institución.

En relación a la *definición de la posición* el Ombuds se distingue de un funcionario tradicional porque no tiene poder de decisión sobre otros, es independiente, no toma decisiones gerenciales o administrativas y debe guardar la confidencialidad de las quejas que oye (salvo en caso de peligro inminente para otras personas y cosas).

En relación a la *ubicación institucional* el ombudsman debe tener acceso e impactar en el más alto nivel de la institución. Debe rendir cuenta a un órgano colectivo, es decir, a un órgano en el cual estén representadas todas las posibles personas que pueden recurrir a él⁵. De la misma forma, todos deben participar en su evaluación, de lo contrario, la neutralidad no estaría asegurada. En relación a su independencia, es importante que si el Ombuds es una persona del interior de la institución, ella reciba el mismo sueldo y que no tenga intereses en resolver algún conflicto a su favor y no defiende una política en particular, pero sí puede ser un consejero, un consultor o un lector crítico de propuestas (Gadlin y Walsh Pino, 1997: 21-22). El Ombuds ayuda las personas de una manera distinta: su ayuda es su neutralidad. Es por medio de ella que puede dar un tratamiento equitativo a las partes y ayudarlas a que miren los conflictos desde otros puntos de vista (Gadlin y Walsh Pino, 1997: 29).

La *interacción con la institución* no deja de ser política por ser neutral. La neutralidad es una posición que el Ombuds toma de cara a las estructuras de poder, alianzas y conflictos en desarrollo. Por ello que el trato que el Ombuds da a las personas depende de los contextos de asimetría de poder que hay entre los miembros de una organización.

⁵ Actualmente, el HCS no cumple con estas condiciones puesto que no hay representación de administrativos y de otros trabajadores de la comunidad (como los subcontratados). Además, el estudiantado sólo tiene derecho a voz

BIBLIOGRAFIA

- ACCUA. *Creating an Ombuds Office*. Association of Canadian College y Uni-versity Ombudspersons. ìø : http : / / www . uwo . ca / ombuds / accuo _ aoucc/english/resources_creating_an_office.html (visitado 18-09-2012).
- Gadlin, Howard y Elizabeth Walsh Pino. «Neutrality: A Guide for the Organizational Ombudsperson». En: *Negotiation Journal* 13 (ene. de 1997), págs. 17-37.
- Harris, Neville. «Resolution of student complaints in higher education institutions». En: *Legal Studies* 27.4 (2007), págs. 566-603.
- Harrison, Tyler R. «What Is Success in Ombuds Proceses? Evaluation of a University Ombudsman». En: *Conflict Resolution Quarterly* 21.3 (Spring 2004), págs. 313-335.
- McKee, Christine y Suzanne Belson. «The Ombudsman in Canadian Uni-versities. and justice for all». En: *Studies in Higher Education* 15.2 (jun. de 1990), págs. 197-2006.