



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL**

**07. San Borja**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Luis Baltazar Quiñones Vasquez (ORCID: 0000-0001-7781-9071)

**ASESORA:**

Dra. Jessica Paola, Palacios Garay (ORCID: 0000-0002-2315-1683)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas

**LIMA – PERÚ**

**2020**

**Dedicatoria:**

A Dios

Por darme la fuerza y la valentía en llegar hasta este punto y darme la salud para lograr mis objetivos y metas trazadas, además de su infinita bondad y amor.

A mi hija

Por su cariño y comprensión ante mis ausencias por motivo de estudios que es mi motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

**Agradecimiento:**

A Dios

Que siempre me apoya mutuamente y me encamina en el fortalecimiento de mi vida para conseguir los objetivos en mi formación profesional.



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA BACHILLER (ES): **LUIS BALTAZAR QUIÑONES VASQUEZ**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARIOS A TRABAJADORES DE LA UGEL 07.SAN BORJA**

Fecha: 22 de enero de 2020

Hora: 11:45 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Yolvi Ocaña Fernandez

Firma: 

**SECRETARIO:** Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma: .....

**VOCAL:** Dra. Jessica Paola Palacios Garay

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*corrección APO*

.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Luis Baltazar Quiñones Vásquez, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja", en 90 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 02 de noviembre de 2019



Br. Luis Baltazar Quiñones Vasquez

## Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I.    Introducción	1
II.   Método	16
2.1  Tipo y diseño de investigación	17
2.2  Escenario de estudio	17
2.3  Participantes	18
2.4  Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
2.5  Procedimientos	19
2.6  Aspectos éticos	20
2.7  Los métodos de análisis de la información	22
III.  Resultados	23
IV.  Discusión	34
V.   Conclusiones	42
VI.  Recomendaciones	43
Referencias	44
Anexo 1. Matriz de entrevista de los elementos de investigación.	51
Anexo 2. Guión de la entrevista semi estructurada.	52
Anexo 3. Matriz de discusión de resultados según objetivo general.	54
Anexo 4. Matriz de discusión de resultados según objetivos específicos.	55
Anexo 5. Consentimiento Informado.	56
Anexo 6. Resumen de las entrevistas.	57
Anexo 7. Matriz de Triangulación de la Información.	65
Anexo 8. Matriz de Categorización.	71
Anexo 9. Matriz de Codificación.	73

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Código de la muestra objeto de estudio	18
Tabla 2: Matriz de categorización apriorística	21

## Resumen

La investigación se planteó como propósito: Examinar los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja. En la introducción para el sustento teórico de la investigación se consideró la Ley N° 30057, Ley Servir que tiene por finalidad es regir las actividades , valores y principios de las funciones de las personas que trabajan en el estado la cual reúne el trato disciplinario de las instituciones públicas del estado.. en la metodológica para tal efecto se aplicó el tipo de investigación orientada a la interpretación debido a que ha ayudado a comprender de manera profunda a interpretar las experiencias de los afectados de la aplicación de las sentencias de la ley servir, de enfoque cualitativo y de diseño fenomenológico, tipo de investigación orientado a la interpretación de los resultados expresado en las entrevistas, el escenario se realizó en la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja empleando para ello ocho (8) participantes de la institución en estudio que tuvieron predisposición para aplicar la entrevista semi estructurada , la técnica e instrumentos de recolección de datos se realizó mediante una guía de entrevista. En cuanto a los resultados y conclusiones, se evidencia que los procesos administrativos disciplinarios aplicados a los funcionarios, no siguen el debido proceso, estando inmersos en una cantidad de irregularidades; que van desde la deficiencia en las evaluaciones de la prueba, validación de descargo, la oportuna notificación del procedimiento al funcionario, la burocracia, el irrespeto a los plazos, menoscabo a los derechos del funcionario y exceso de autoridad. Por lo que, bajo la percepción del funcionario, el proceso administrativo disciplinario no cumple con sus funciones ni represiva ni preventiva, por el contrario, deja en evidencia los vicios y déficit del sistema, que conlleva a la desmotivación e inconformidad del funcionario inculpado, en la mayoría de los casos se perjudica a funcionarios sin tener evidencia claras y concisas de lo sucedido creando una imagen de incompetencia del órgano rector ante la mirada de los docentes de la institución.

**Palabras claves:** Proceso administrativos, trabajadores, UGEL 07, etc.



## **Abstract**

The investigation was proposed as a purpose: To examine the disciplinary administrative processes to workers of the UGEL 07, San Borja. In the introduction for the theoretical support of the investigation, Law No. 30057 was considered, the Serving Law whose purpose is to govern the activities, values and principles of the functions of people working in the state which meets the disciplinary treatment of the public institutions of the state. In the methodological for this purpose the type of interpretation-oriented research was applied because it has helped to deeply understand the experiences of those affected by the application of the sentences of the law to serve, with a qualitative approach and phenomenological design, type of research oriented to the interpretation of the results expressed in the interviews, the scenario was carried out in the Local Education Management Unit 07 San Borja using eight (8) participants of the institution in study that had a predisposition to apply the semi-structured interview, the technique and instrument's data collection was performed using an interview guide .. Regarding the results and conclusions, it is evident that the disciplinary administrative processes applied to the officials, do not follow due process, are immersed in a number of irregularities; ranging from deficiency in test evaluations, validation of evidence, timely notification of the procedure to the official, bureaucracy, disrespect for deadlines, impairment of the official's rights and excess of authority. Therefore, under the perception of the official, the disciplinary administrative process does not fulfill its functions neither repressive nor preventive, on the contrary, it leaves in evidence the vices and deficits of the system, which leads to the demotivation and nonconformity of the accused official, in Most of the cases are harmed to the civil servants without having clear and concise evidence of what happened creating an image of incompetence of the governing body before the look of the teachers of the institution.

**Keywords:** Administrative process, workers, UGEL 07, etc.

## **I. Introducción**

Los procesos en el sector público son un aspecto que se da a nivel mundial, en el Estado de Kuwait y el Reino Unido, también se han identificado faltas cometidas por los funcionarios del Estado, los cuales son sancionados mediante un proceso disciplinario avalado por el Estado, pero también existe reglamentación contra los vacíos, abusos o desproporción en la aplicación de la norma (Al Haidar, 2017). En Uganda también se presentan problemas en el sistema administrativo disciplinario, los cuales son cada vez más complejos pero a la vez se han implementado una disciplina enfocada en preparar personas para trabajar en dichos sistemas promoviendo la eficiencia y la eficacia con la finalidad de que adopten habilidades, actitudes, competencias y capacidades adecuadas en la prestación de los servicios públicos y disminuyan sustancialmente las faltas y problemas de los funcionarios en el desarrollo de sus funciones (Basheka, 2017). En Australia, también cuentan con una Ley similar a la Ley Servir de Perú, denominado Ley de Servicio Público, la cual se encarga de administrar los procesos disciplinarios de empleados público y también los ex empleados (Public Service Commission, 2017, p. 1)

En Ecuador el Código Orgánico Administrativo, se encarga de efectuar los procedimientos administrativos frente a comportamientos que quebrantan un deber u obligación por aquellos que ejercen la función administrativa en el sector público, los cuales se han venido presentando con frecuencia en este sector para lo cual se han registrado una serie de sanciones referidas a temas disciplinarios (Modesto, Yumbay y Durán, 2019). En Colombia la potestad punitiva del Estado para sancionar a los comportamientos ilícitos de sus funcionarios en ejercicio de sus funciones, se vale del derecho penal para tipificar el delito y la sanción que corresponde. En tal sentido, la razón de estas sanciones es la de imponer disciplina a quienes hacen mal uso de los intereses y recursos públicos (Nettel y Rodríguez, 2017).

Los procesos administrativos en el Perú se refieren a la forma como el Estado a través de las instituciones públicas protege el funcionamiento idóneo, adecuado y eficiente de sus instituciones. Teniendo en cuenta que ésta es una de las facultades que tiene el Estado, esta tiene un procedimiento y se ampara en una ley la cual se irá desarrollando en esta investigación. En el caso de España se tiene que en ese país la potestad sancionadora que ejerce la Administración Pública, es la misma que se aplica en el derecho penal y de esa manera lo reconoce la jurisprudencia del Tribunal Constitucional y también el Supremo, lo anteriormente mencionado encuentra su

fundamento en el Art. 25 de la Constitución Española, que a su vez indica la regulación de las penas y sanciones de carácter administrativo (Alemán, 2018).

En el Perú, una de las leyes que se encarga de este tema es la Ley Servir N° 30057, la cual reúne el trato disciplinario de las instituciones públicas del Estado. Esta norma debe contribuir a mejorar la calidad en los servicios brindados por los funcionarios de una organización Estatal. De esta Ley se desprende el régimen disciplinario encargado de dar sanción o prevenir las posibles faltas cometidas en las organizaciones del Estado y que ameritan una sanción de acuerdo al nivel de gravedad de las mismas. Así mismo, otra de las funciones es la defensa de los derechos de los servidores públicos contra el abuso de la norma, el mal uso o uso arbitrario de ésta sin tener en cuenta algunos principios de decisión.

En dicho régimen se establece tres formas para poder efectuar el proceso de sanción: uno de ellos es la amonestación que puede ser verbal o escrita, la suspensión del funcionario cuando la falta es grave y por último la destitución del funcionario. A diferencia de la amonestación por vía verbal, las demás se efectúan mediante un procedimiento administrativo sancionador. Para lo cual se emplean diferentes criterios para tomar dichas decisiones

En esta investigación se trata sobre la gestión en los procesos administrativos disciplinario a los trabajadores de la UGEL 07, San Borja. Establecidas en faltas administrativas comprendidas en los regímenes laborales de los decretos legislativos 276, 1057, ley N° 30057 y también aplicable a los auxiliares de educación. En tal sentido, la UGEL 07 y toda su jurisdicción que, representada en los distritos de Chorrillos, Miraflores, Surco, Barranco y parte del distrito de San Luis, se han presentado casos referidos a comportamiento que han ameritado sanciones disciplinarias, los cuales se han realizado en acciones u omisiones que contravienen las normas establecidas, procediendo a ejecutar las sanciones en el régimen disciplinario. Por tanto, la entidad deberá basarse en aplicar un debido proceso regular para que no afecte en general a la diversidad de trabajadores procesados comprendidos en (administrativos, Auxiliares de educación), debiendo respetar los márgenes regulados en los procedimientos administrativos disciplinarios establecidos en las normas vigentes, en el accionar de un análisis contemplado en la entidad mencionada dentro de los parámetros de un ámbito relativo se ha detectado los presuntos casos de irregularidad, los cuales se han visto en necesidad de efectuar una revisión y es

necesario analizar profundamente dentro de un margen de nueve casos escogidos para tener una idea clara al respecto de la problemática establecida en esta investigación realizada.

Sobre la revisión de los antecedentes en el plano internacional se tiene la investigación de Díaz y Urzúa (2018), quienes elaboraron una investigación en Chile acerca de los procedimientos administrativos disciplinarios. Cuyo propósito es sostener que dichos procesos vulneran el derecho fundamental del debido proceso. En tal sentido los autores concluyen que la problemática se genera cuando los derechos de los trabajadores públicos son vulnerados gracias a un proceso inadecuado. Además, acota que estos procesos no aseguran un apropiado juicio en un plazo razonable, los cuales no se cumplen debido a que dicha dilación no produce consecuencias mayores en el procedimiento.

Así también se menciona a Euseda (2018), quien presentó una investigación en El Salvador sobre la garantía que concedió el principio de culpabilidad a los empleados públicos cuando son sujetos de un proceso disciplinario. El autor busca sustentar de manera teórica y basado en el principio de culpabilidad aplicados en los regímenes disciplinarios. El aporte del autor radica en el sustento que realiza acerca del tema afirmando que el régimen disciplinario de los servidores públicos no cuenta con un ordenamiento que regule las garantías constitucionales. En ese contexto y ante la dispersión de las normas jurídicas precisamente se encuentra el principio de culpabilidad que pese a las limitaciones que presenta, es la única que puede proteger a los trabajadores del Estado cuando están pasando por situaciones complicadas referidas al proceso disciplinario.

Del mismo modo Henao (2015), quien en su investigación trata acerca de la aplicabilidad del derecho disciplinario empleado en una alcaldía de Pereira, Colombia. Cuyo objetivo fue Describir los procesos disciplinarios que se efectúan actualmente en la alcaldía de la localidad en estudio. De tal manera que el autor llega a las siguientes conclusiones: se identificó una serie de deficiencias en el proceso de aplicación del derecho disciplinario, los cuales pueden ser superados si se realiza un detalle de cada proceso identificando las causas para presentar mejoras. En este estudio se revisó cada proceso encontrándose deficiencias comunes en cada uno de ellos.

También Alfaro (2015), efectuó una tesis de doctorado sobre las sanciones que impiden el ascenso en los funcionarios públicos y la propuesta de extinción a dicho

efecto en el Ministerio Público de Guatemala. Cuyo objetivo fue proponer la extinción de los efectos de una sanción administrativa que impiden el ascenso en los servidores públicos. Cuya conclusión fue lo servidores públicos en Guatemala deben actuar con transparencia, probidad, eficiencia y prontitud, de esta manera se evita las sanciones y consecuente postergación del ascenso del funcionario público.

En Colombia, Rosario (2015) presentó una investigación sobre la caducidad de la acción disciplinaria como derecho fundamental para prescribir la acción sancionadora. El objetivo fue identificar la importancia del derecho como factor determinante para determinar la caducidad de la acción disciplinaria que recae sobre los funcionarios públicos del Estado Colombiano. En cuanto a la conclusión que arriba el autor se tiene que la Constitución Política de Colombia ha establecido que todo ciudadano tiene derecho al debido proceso y además a la aplicación del principio de legalidad. La misma ley dispone que los procesos tengan tiempo perentorio o caducidad dentro de un período de tiempo establecido.

En lo que respecta a los antecedentes nacionales se cita la investigación de Vargas (2019), quien efectuó un estudio, relacionado al tema de esta investigación; planteando la mejora continua de los profesionales que integran una UGEL en San Ramón. Para tal propósito trato de identificar la asociación entre los procesos administrativos disciplinarios con el desempeño laboral de los servidores estatales. Finalmente concluye que los procesos administrativos que se les aplica a los docentes mejoran la labor pedagógica, tanto en el estado emocional como también en conocer las normas administrativas.

También se menciona el aporte de Albines y Cabrera (2019), los cuales presentaron una investigación sobre la medida cautelar empleada por el proceso administrativo disciplinario en los empleados de una Municipalidad. En dicho documento el autor se propone analizar los casos de los trabajadores que han cometido faltas administrativas o incumplen sus funciones y no son sometidos al proceso administrativo disciplinario sujeto a la Ley N° 30057 y por el contrario han sido renovados a sus funciones con medida cautelar. Los autores concluyen que existen seis (6) casos en el año 2014 de estos procesos en el Gobierno Local de Cajamarca, los cuales no han recibido un tratamiento adecuado, no emitiendo un pronunciamiento sobre estos casos y tampoco se procedió a la sanción establecida por la Ley Servir.

En esa misma línea García (2017), define su investigación sobre la potestad sancionadora que tiene el Estado, a través de sus instituciones y el personal que dirige las acciones en la UGEL de Pucallpa, cuyo objetivo fue analizar los principios disciplinarios delimitadores de dicha potestad sancionadora. De tal manera que presenta las siguientes conclusiones: la ley N° 27444 solo se refiere a las sanciones de la infracción de los administradores y no sirve para sancionar y procesar faltas a administradores del sector público. Este largo camino se inicia con la denuncia de cualquier persona, también con la falta de cumplimiento de las funciones del servidor público.

Al respecto Ibarra (2015), presentó una investigación sobre el impacto del proceso administrativo disciplinario en una UGEL de Juliaca. Su propósito fue encontrar asociación entre las variables de investigación. En tal sentido presentó las siguientes conclusiones: el nivel de eficacia en la primera variable en los procesos disciplinarios es deficiente. Por lo tanto, tampoco existe relación significativa entre sus componentes.

Finalmente, Ventura (2014) investigó sobre el tema del incumplimiento en los plazos de los procesos. Para tal efecto evidencio la existencia del cumplimiento de los plazos disciplinarios. De tal manera que concluyó: más del 90% de los casos presentados no cumplieron con los plazos establecidos. Mientras que el 63.2% ha cursado la notificación de apertura de proceso administrativo, lo cual refleja irregularidades e ineficiencia en el procedimiento disciplinario.

Sobre los antecedentes locales, se cita a Lozano (2018), quien también realizó una investigación sobre el tema en una UGEL Ubicada en la Ciudad de Lima. Para tal efecto siguió la línea de identificar la asociación entre las variables de estudio en la actividad de directores y docente pertenecientes a una UGEL. De tal manera que presenta las siguientes conclusiones: el Procedimiento administrativo disciplinario ha tomado gran importancia en el aspecto educativo debido a que muchos docentes incumplen con sus funciones cotidianas, transgrediendo de esta manera las funciones, deberes, obligaciones y prohibiciones que les son inherentes a dichas funciones, ello motiva a que el Estado aplique un proceso disciplinario adecuado relacionado a dichas faltas. En tal sentido se evidenció la existencia de un número de docentes con procesos disciplinarios, que se encontraban afectados con la suspensión de sus remuneraciones,

aspecto que ocasiona un riesgo inminente a los estudiantes que se encuentran bajo su tutela, el riesgo de perder clases y disminuir su nivel académico.

Al respecto Tejerina (2018), en su investigación considero los criterios de gradualidad que deben ser considerados para sancionar al servidor público. Tuvo como objetivo analizar los criterios que actualmente se emplean para castigar al trabajador público de una entidad de educación. En dicha investigación el autor concluye que de acuerdo a los criterios que actualmente emplean para sancionar no existen normas que sirvan para graduar dichos criterios por lo que en algunos casos son excesivos y dependen y recae en la persona del sancionador que ejecuta la sanción.

En esa misma línea Taquire (2018), presentó una tesis sobre el principio de inmediatez del derecho laboral en el proceso disciplinario del Perú. Al respecto el autor buscó la relación entre las variables de este estudio. En tal sentido, el autor arribó a inferir que el principio de inmediatez beneficia a los trabajadores en la aplicación del proceso disciplinario, razón por la cual los procesos deben ser procesados de inmediato sin presentar demoras durante su desarrollo.

Sobre el tema Tejada (2018), plantea el abuso y vulnerabilidad de los derechos humanos del ciudadano gracias a procesos en el ámbito administrativo que se sancionan a nivel Municipal. El objetivo que se propone el autor, es verificar de qué manera puede influir las sanciones que adjudica un proceso administrativo en relación a la vulnerabilidad del derecho del procesado. En este sentido, concluye que existe una relación entre el derecho administrativo que sanciona al funcionario público con la vulneración de sus derechos, debido a que no existe coherencia entre el acto sancionado y la pena emitida, según el autor las sanciones son muy duras y drásticas al respecto.

Siguiendo a Anaya (2018), quien efectuó una investigación acerca de las medidas sobre la intervención de las oficinas que se encargan de las asesorías jurídicas durante la aplicación del procedimiento administrativo disciplinario a los servidores públicos. El objetivo fue identificar la influencia de la asesoría jurídica en dichos procesos cuando el servidor se le destituye conforme lo que establece la Ley Servir. En tal sentido, el autor concluye que la intervención de la oficina de asesoría jurídica usualmente interviene en los procesos administrativos disciplinarios cuando el servidor es destituido, por lo que se debe insertar en el Art. N° 92 de la Ley Servir a dicha oficina con la intención de que su intervención sea inminente en caso el titular de la entidad pública lo requiera.

En relación a las bases teóricas que sustentan la investigación debemos indicar, primeramente, la definición de gestión; para lo cual citaremos a Cortez (2017, p. s/n), quien menciona que la gestión es el conjunto de actividades coordinadas con el propósito de dar orientación y dirección a una organización. Según Soriano (2016, p.42), la gestión engloba el conjunto de acciones, estrategias y planes que están enfocados en la administración y dirección de una organización. Por su parte, Betancourt (2002, p. 106), afirma que la gestión tiene como finalidad, integrar y guiar la modificación de las planificaciones buscando mejorar para innovar, con aplicaciones que favorezcan y auguren óptimos resultados a los procesos. En base a ello, se puede indicar que la gestión busca optimizar el tiempo y ejecución de proyectos o planificaciones a través de planteamientos estratégicos, enfocándose en el sistema y en la participativa del equipo, para el logro de los objetivos trazados. En decir, la gestión sugiere todas las acciones, ordenadas y planificadas que realizamos en función de alcanzar una meta, se relaciona con las organizaciones pues es la base fundamental para poder llevar a cabo todos los procedimientos que ameritan, indicando que una buena gestión puede propiciar el desarrollo exitoso de las organizaciones.

Por otra parte, se conceptualizan los procesos administrativos. Los cuales según Blandez (2014, p.12), comprenden un conjunto de elementos que se interrelacionan sistemáticamente y tienen como base la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las acciones y planes de la organización. Mientras que Sánchez (2014, p.76), define el proceso administrativo como un elemento esencial dentro del área administrativa e indica que este compuesto por un número de etapas que siguen una secuencia lógica, indicando que estas etapas alcanzan la planeación, organización, medición y control, también indica que siendo un proceso tiene un inicio y un final, que retroalimenta el comienzo de otros procesos, por lo que sugiere que puede repetirse. En tal sentido, en esta investigación se considera la gestión de los procesos administrativos disciplinarios, lo cual no es más que la gestión del procedimiento que aplica a los servidores públicos que cometen faltas en el desempeño de sus funciones administrativas, utilizando los recursos del estado. Los procedimientos administrativos son reglamentados en todos los países tal como lo manifiesta Kettl (2017), quien habla acerca de la política de los procesos administrativos en Estados Unidos. Sin embargo, todo proceso administrativo trae consigo un problema en sí, estos son cada vez más complejos y precisamente el gobierno debe abordarlos para darles un tratamiento



adecuado, pues la naturaleza del procedimiento administrativo es en sí, muy compleja (Uwizeyimana & Basheka, 2017).

Para ello, se menciona la Ley del Servicio Civil N° 30057 (2013, p. 1), en su Art. 1, establece que su finalidad es regir las actividades, valores y principios de las funciones de las personas que trabajan para el estado, es decir, aquellas que prestar un servicio al público. Al respecto, la Universidad de Texas (2016), afirma que en el sector público la ética define la conducta moral de acuerdo con la ideología de un grupo específico. Además, la ética en la administración pública es importante para una buena conducta institucional. En cuanto a la Ley Servir, esta tiene como principios fundamentales, los siguientes (p.2): a) Interés general. Se enfoca en la necesidad del ser humano como agente capaz de prestar un servicio al público. b) eficacia y eficiencia. Tiene como finalidad alcanzar los objetivos del estado, optimizar sus recursos y prestar un adecuado servicio a la sociedad. c) igualdad de oportunidades. La norma se aplica en igualdad de condiciones, sin distinción de género, raza, condición social, cultural o política. d) mérito. Se fundamenta en el desempeño de los empleados, donde se valoran sus capacidades, competencias, actitudes, habilidades, compromiso y mejora. e) provisión presupuestaria. Toda acción o planeación esta sujeta a la autorización de un presupuesto; por lo cual se deben cumplir a cabalidad las normativas y lineamientos que rigen el procedimiento de asignación presupuestaria. f) legalidad normativa. Se rige a lo que establece la constitución, la ley y las normas. g) transparencia. Se refiere a la claridad y objetividad de la información que maneja el sistema. h) rendición de cuentas. Por cuanto hay un presupuesto y se manejan recursos del Estado, se debe rendir cuenta de las acciones que realicen los funcionarios dando fe de la honestidad y buen uso de los recursos. i) probidad y ética pública. Los funcionarios públicos se rigen por normativas, principios éticos y valores profesionales, que establecen las reglas bajo las cuales realizar sus funciones. j) Flexibilidad. Implica adaptarse a los requerimientos y objetivos del Estado. Recíprocamente la ley servir, hace referencia a los procesos administrativos disciplinarios, como la facultad que tiene el Estado para tener a sus servidores públicos acordes a un comportamiento ético y que cumplan sus funciones de acuerdo a lo establecido por cada institución. En este mismo orden de ideas, Gosálbez (2019), los define como los pasos que debe efectuar la administración del sector público en el momento que requiere colocar una sanción haciendo uso de su facultad sancionadora (p. 13). Sobre este tema también se puede mencionar las afirmaciones de

Kamei, Putterman & Tyran (2015), quienes indican que la práctica mejora el desempeño de los esquemas de sanciones, menciona que los funcionarios públicos se vuelven más específicos y disuasivos con el aprendizaje. En otras palabras, el conocimiento de dichas sanciones disciplinarias y los antecedentes de las mismas, sirve de escarmiento para otros funcionarios que quieren seguir el mismo camino.

La Ley Servir N° 30057 (2013), en su Art. 4 menciona que los procesos administrativos disciplinarios se reflejan en el conjunto de normas, reglamentos, estatus y políticas que son promovidas por el Estado para regir la gestión del recurso humano dentro de las entidades públicas; lo cual ha sido a través de los años un aspecto que ha tratado de mejorar la administración pública, la cual se ha propuesto regular el comportamiento de los trabajadores públicos (Jabbar, 2014). En este mismo sentido, un estudio efectuado por Isioma (2014), en Johannesburg afirma que los procesos disciplinarios se utilizan para corregir los comportamientos que contradice los objetivos de la organización y provoca la inestabilidad de la paz laboral en el lugar de trabajo. Sin embargo, la aplicación incorrecta de la misma ocasionaría un malestar general en la población laboral de una organización del Estado. En Gran Bretaña, antes de realizar un procedimiento administrativo, se agotan las posibilidades y solo se ejecuta el proceso disciplinario cuando se acaban las vías de otras intervenciones de carácter no formal y no produce la mejora requerida o cuando la conducta es lo suficientemente grave como para requerir una acción formal inmediata (Staff Disciplinary Policy, 2017).

En el Perú, los procesos estudiados en esta investigación se rigen por tres principios básicos: a) el principio de legalidad, la cual contempla que la sanción se realiza basada en una norma que tiene un fundamento legal, b) el principio de tipicidad, la cual estipula que solo se consideran comportamientos sancionables aquellos que se encuentran previstas en normas con rango de ley, c) Principio del debido proceso, se refiere a que las sanciones no se pueden imponer sin antes pasar por el conducto regular que es un procedimiento normal y respectivo, ajustado al reglamento y controlado por el órgano rector y competente en dicha materia. En esa misma línea, la Ley Servir en su art. 98, describe el procedimiento administrativo disciplinario, para lo cual menciona lo siguiente:

Se inicia el procedimiento partiendo de la denuncia, que refiere la descripción de la supuesta falta ocasionada por el Servidor Civil. Por lo cual, se procede a notificar al individuo y se le otorga un plazo de cinco (5) días hábiles, para que pueda presentar

pruebas, documentos o cualquier evidencia que sustenten su defensa, a lo cual se le denomina descargo; Para ello, el funcionario puede hacer revisión de todo lo que se establece en la denuncia que se ha levantado en su contra, de manera que pueda establecer su defensa con razonamiento lógico de causa. Sabiendo que la falta, puede considerarse como aquella actividad que es contraria a la ética profesional, normativa y reglamento inherente al cargo que desempeña la persona, lo cual puede generar que se desarrollen actividades fuera del horario de trabajo, sin autorización previa, bajo un interés personal o aprovechamiento indebido de recursos del estado (European Data Protection Supervisor, 2019). En el Reino Unido el procedimiento administrativo disciplinario, es notificado por escrito, indicando que falta cometió el trabajador, también puede indicar el nombre de la persona que lo puede ayudar a esclarecer la denuncia, dándole al trabajador el derecho a una audiencia en el menor tiempo posible, para exponer su situación (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, 2018).

En el caso de Perú, luego de que el órgano rector recibe la denuncia, el funcionario tiene un plazo de cinco (5) días hábiles citados en la Ley Servir, para que realice sus descargos; pero si el servidor no ha realizado los descargos en su defensa en ese tiempo, el procedimiento seguirá su curso hasta llegar a su resolución. De tal forma, en el caso de que el servidor quiera presentar su defensa, puede hacerlo por medio de un informe escrito y antes de que se notifique a las principales autoridades que les compete el procedimiento. Lo cual coincide, con las acciones disciplinarias de Irlanda, donde se evidencia que cuando un empleado público pasa por un proceso disciplinario, se le otorga el derecho de respuesta y al mismo tiempo a ser representado por un funcionario público en actividad o por un miembro del sindicato en funciones para que de esta manera pueda aclarar el hecho que se le imputa, siendo juzgado de forma justa (Human Resource Management in the Civil Service, 2016). Sin embargo, en Inglaterra después de que el gerente o directivo se reúne con la persona que cometió la falta decide, si es que procede con el acto disciplinario formal. Es decir, en ese país cuando se descubre que el empleado ha cometido un desempeño insatisfactorio, es habitual que se dé una oportunidad con la intención de que mejore su comportamiento, de ser el caso distinto y haga caso omiso a dicha advertencia, entonces se procede a disciplinarlo formalmente de manera inmediata (Furber, 2019).

Pero, cuando el procedimiento administrativo es procedente; posterior a recibir la denuncia y los descargos, las autoridades deben revisar toda la documentación y pruebas existentes, tanto por parte de la denuncia como por parte del servidor público, para establecer finalmente las sanciones, en caso que lo amerite. Sin embargo, hay forma de evitar las sanciones, siempre y cuando el servidor público, se interese por conocer la normativa y se sujete a ella, manteniendo su ética profesional, podrá impedir cometer faltas que lo expongan a sanciones disciplinarias. Tal como lo comenta Hong y Rosenbloom (2015), el papel del servidor público razonable, es aquel que se esfuerza por realizar funciones autorizadas de manera eficiente, pero de una manera que se alinea con los valores constitucionales incorporados en el proyecto de ley de derechos de la Constitución Política.

Aunado a la situación, cuando hay una denuncia, mientras dure el procedimiento, el servidor puede ser suspendido de su cargo dependiendo de la gravedad de la falta que le atribuye, sin embargo, esto no significa que dejará de gozar de su remuneración, pero estará limitado del goce de vacaciones, permisos, salidas del país y renuncia de cargo. En relación a las implicaciones anteriormente mencionadas, debemos indicar que refieren las fases y/o dimensiones de los procesos administrativos disciplinarios las cuales se detallan más ampliamente a continuación, conforme lo que destaca Jara (2015, par.2), el cual desglosa el art. 93 de la Ley Servir en cuatro etapas.

Fase de investigación. Según Jinesta (2014), la investigación en esta etapa se debe enfocar en verificar si hay suficientes pruebas que puedan sustentar la apertura del procedimiento administrativo disciplinario contra un servidor civil. Es decir, en esta etapa se buscará determinar si la situación objeto de la denuncia presenta argumentos sólidos que sugieran la necesidad de la investigación profunda del caso, identificar a las personas responsables si fuera el caso de una denuncia que se ha realizado anónimamente, recolectar la información suficiente que sustente la separación del servidor de su cargo o funciones públicas (p.2). Por otro lado, la investigación previa tiene el propósito de evitar costos innecesarios para el Estado, abriendo un proceso que carece de causas, de pruebas suficientes de la identificación de posibles culpables o de elementos que demuestren y aseguren la validez del procedimiento. Todo procedimiento implica recursos financieros, económicos, humanos y condiciona al estado a la inversión de tiempo; por ello la investigación preliminar es sumamente importante, ya que valora la necesidad real de aplicar el procedimiento y la viabilidad del mismo. Así

como también promueve el hecho de no someter al funcionario público a un procedimiento, que puede llegar a separarlo de sus funciones sin tener suficientes argumentos; estableciendo su inocencia de primera mano y evitando que, sin un motivo contundente, se desmejore la labor del servidor y se coloque en tela de juicio su honorabilidad y ética profesional.

Fase de instructiva. Conforme lo que plantea Jara (2015, parr.4) esta etapa se inicia con la notificación y comunicación del procedimiento al servidor que ha sido denunciado y presuntamente está implicado en una falta de carácter público. Se le otorga el plazo de cinco (5) días hábiles para presentar su defensa, cuyo plazo puede tener prórroga según la solicitud previa de la parte interesada, para ello el personal que ha cometido la falta debe analizar bien de qué está siendo acusado, pero también debe partiendo de ello elaborar una estrategia de defensa, ordenar sus ideas y buscar asesoramiento profesional antes de que el procedimiento pase a la siguiente fase. En esta etapa se da la notificación del inicio del procedimiento a las autoridades competentes que en este caso podría ser, el jefe inmediato del servidor, gerente de recursos humanos, el tribunal del servidor civil y el gerente de la entidad o institución pública. El procedimiento es apoyado por un secretario técnico, el cual podrá recibir las denuncias, reportar, tramitar la mismas dando alguna respuesta al ciudadano que está haciendo la denuncia. Llevar el control de los informes y documentación, lo que le da la oportunidad de poder analizar la situación y verificar detalles que sustente el procedimiento. En resumen, la fase instructiva tiene tres (3) días para comunicar al servidor del procedimiento sujeto a denuncia, a partir del inicio del procedimiento el servidor tendrá cinco (5) días para realizar la presentación de su descargo y podrá solicitar una prórroga, que de ser otorgado no podrá exceder de cinco (5) días más. Posterior a ello tendrá quince (15) días para presentar su informe final ante la autoridad sancionadora. Es necesario mencionar que este acto o resolución de inicio no es impugnabile, es decir, no se puede poner en tela de juicio ni discutir la decisión que se ha tomado en dicha resolución. También es necesario mencionar que la investigación inicial o previa que ha realizado el Secretario Técnico, no tiene relevancia para la fase instructiva que da inicio al procedimiento administrativo disciplinario (PAD), es a partir de este punto que el órgano instructor decide apartarse de las recomendaciones realizadas por el secretario técnico. Para ello debe elaborar un informe indicando la razón de tomar una decisión distinta e independiente del primero.

También es importante recordar que la norma no menciona expresamente que el inicio del PAD se efectúe exclusivamente mediante la resolución del titular de la entidad o por el contrario el funcionario que tenga potestad de realizar dicha función, como sí lo previene el artículo 167° del Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público, aprobada por D.S. N.º 005-90-PCM.

En cuanto a la solicitud de prórroga que realice el imputado, es importante mencionar que la Directiva N.º 02-2015- SERVIR/GPGSC, denominada “Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil” ha considerado en el numeral 16.2, que en los casos donde el imputado solicite una prórroga para su procedimiento, le corresponde al órgano instructor estudiar dicha solicitud y teniendo en cuenta el principio de razonabilidad, otorgue un plazo que considere necesario y justo para que el imputado pueda asesorarse mejor y elabore una defensa que esté a la altura de sus requerimientos. En el supuesto caso que el órgano instructor no dé respuesta a dicha solicitud en el horizonte de dos (2) días después de presentada, se entenderá que tal trámite ha sido admitido y ampliado por un período de cinco (5) días adicionales, estos días se cuentan a partir del vencimiento del plazo adicional, si el plazo se vence y no hay una ocurrencia de la presentación del descargo por parte del acusado, entonces el órgano instructor continuará con el proceso y quedará listo para ser resuelto.

Fase sancionadora. Esta fase inicia con el informe emitido durante la fase instructoria. En esta etapa se emite la sanción al servidor o se indica la inocencia del mismo, dejando a disposición el archivo que contiene el procedimiento. Esta entidad sancionadora debe indicar al servidor los resultados del procedimiento en un máximo de dos (2) días hábiles, emite su informe y notifica al servidor, esta etapa comprende diez (10) días hábiles y puede incluir una prórroga de diez (10) días hábiles adicionales. Las sanciones que se pueden imputar a un servidor público en caso de encontrar suficientes pruebas que indiquen la falta cometida, es la suspensión, amonestación, destitución o inhabilitación, conforme lo establece la Ley Servir en su art. 88 (p. 13). Mencionando en el art. 89, que la amonestación puede ser verbal o escrita, indicando que la verbal se realiza de inmediato mientras que la escrita se da, posterior el procedimiento administrativo. En el art. 90 se indica que la suspensión puede realizarse sin goce de remuneraciones y por un periodo máximo de 365 días (p.13).

Principios de proporcionalidad. Consiste en determinar si las medidas que se han tomado como sancionatorias son las adecuadas según la falta y son consistentes con los daños causados, de manera que iguale la falta del servidor público. En consecuencia, se busca que la sanción y/o medidas sean idóneas y estén en las condiciones apropiadas, que la misma no inste a la desproporción en relación con los daños acontecidos, a la sanción y a los propósitos que se persiguen (Coviello, 2011, p. 148). De acuerdo a lo comentado por Jorge (2011), la medida sancionada por el legislador sea apropiada y necesaria para alcanzar el objetivo perseguido. El medio es apropiado, cuando por su naturaleza favorece el resultado deseado; es necesario cuando el legislador no tiene la posibilidad de elegir otro medio así de eficaz, pero que no conlleve un daño al derecho fundamental o que signifique un daño menor (p. 145). En muchos de los casos estas medidas hacen que la acción disciplinaria sea intratable, anárquica e ineficaz (Onyango, 2017). Por otro lado, en casos extremos como la corrupción la sanción es la cárcel, sin embargo, ello requiere el concurso de otras leyes. Por lo que es necesario acotar, que la corrupción también es otro de los aspectos que ameritan sanción disciplinaria, en muchos de los casos detectar estos aspectos resulta difícil cuando los delincuentes de la corrupción son los llamados delincuentes de cuello blanco (Gottschalk & Smith, 2016). Sobre este caso se requieren reformas estructurales a los sistemas administrativos públicos de Latinoamérica y de muchos países occidentales, donde se enfrentan grandes desafíos para decidir e implementar reformas en relación a ello (Christensen & Fan, 2018). Por otro lado, como sucede en Escandinavia, los motivos que tienen los servidores públicos para sancionar son muchas veces hasta raciales porque les han concedido una autoridad discrecional para disciplinar (Jin, Stritch y Thuesen, 2018).

Finalmente, de acuerdo a la norma, estos procedimientos descritos del inicio hasta la notificación e incluso hasta el archivamiento si es que no tuviera efecto, debe pasar un periodo que no supere el año calendario, caso contrario el proceso debe prescribir. Al respecto se han cometido una serie de abusos o en todo caso un exceso de severidad en el tema, aspecto que ha perjudicado a quienes se han visto involucrados en estos temas. En tal sentido, debería plantearse alternativas frente a estos abusos como suceden en otros países como Estados Unidos donde incluso existen cabildos abiertos donde participa la sociedad para poder reordenar algunos aspectos normativos o jurídicos que se consideran como excesivos en su aplicación (Haeder y Webb, 2015).

De todo lo mencionado y planteada la problemática, esta queda inserta en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se realizan los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja? Así también las preguntas secundarias se plantean como sigue: ¿Cómo se ejecuta la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja?, ¿Cómo se efectúa la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja?, ¿Cómo se desempeña la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja?, ¿Cómo se evalúa el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja?.

La justificación teórica de esta investigación se expresa a través del aporte que la investigación hará al conocimiento ya existente sobre los procesos administrativos disciplinarios. En tal sentido, analizará los procesos que se viene dando en curso y verificará de qué manera se ha desarrollado y si hay un abuso o lo sancionado está justificado. En tal sentido, los aportes irán en la dirección de corroborar la norma y el adecuado desarrollo del proceso. En cuanto a la justificación práctica, esta investigación servirá como documento de consulta para otros investigadores, también servirá como línea base para realizar propuestas posteriores en otras investigaciones. Finalmente, la justificación metodológica se da considerando las leyes que se han venido aplicando desde un tiempo y los procedimientos que han sido establecidos, por lo que se ha seguido un patrón, el cual puede ser aplicado también por otros investigadores.

En cuanto al objetivo general, éste queda planteado de la siguiente manera: Examinar los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja. Del mismo modo los objetivos secundarios quedan planteados de la siguiente manera: establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja, describir la determinación que produce la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja, interpretar la resolución que produce la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja y reflexionar sobre la equidad que produce el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.



## II. Método

En cuanto al paradigma de esta investigación fue interpretativo debido a que ha ayudado a comprender de manera profunda e interpretar las experiencias de los afectados de la aplicación de las sentencias de la Ley Servir, ya que la mayoría de ellos, no se encuentran satisfechos con dichas sentencias; registrando sus opiniones y experiencias del proceso administrativo mediante una entrevista, procediendo posteriormente a interpretarlas y clasificarlas para un mejor entendimiento. Para Hernández y Mendoza (2018), el paradigma interpretativo o fenomenológico, es aquel que realiza estudios descriptivos y cualitativos, diferentes a las herramientas que emplea el estudio cuantitativo (p. 525).

Esta investigación fue de enfoque cualitativo, la cual de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), menciona que este enfoque está basado en las percepciones del investigador y describe los hechos tal como se dan en su naturaleza (p. 390). Este enfoque se emplea cuando el propósito de la investigación es obtener la percepción de los participantes frente a un determinado tema, profundizando en sus puntos de vista y la forma como interpretan un hecho determinado y el significado que le dan a ese hecho.

En tal sentido, en esta investigación precisamente se tomó las percepciones de los trabajadores con respecto a los procesos en los que se encuentran inmersos por temas de faltas y que actualmente pasan por un proceso disciplinario.

El método de la investigación fue inductivo, porque partió de hechos particulares para posteriormente llegar a conclusiones generales. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), menciona que este es un método que requiere un estudio profundo pero descriptivo y de percepción del investigador (p. 358). Al mismo tiempo se puede decir que el método inductivo es el método científico más usado. En tal sentido, el inductivismo hace un estudio de lo particular a lo general, basándose en la observación, el estudio y hasta la experimentación, que finalmente lo lleve a una conclusión que integre los casos anteriormente citados.

Es por ello que partiendo de las apreciaciones u opiniones que tuvieron los participantes, que representaron hechos específicos y particulares de cada uno, se clasificaron dichas experiencias particulares, con ello se llegó a conclusiones generales, siempre basado en las respuestas que ellos aportaron de cada evento.

## **2.1 Tipo y diseño de investigación**

El tipo de investigación fue orientado a la interpretación de los resultados expresados en las respuestas de las entrevistas, pero también a los principios aplicados para la sanción de los empleados de la UGEL N° 07. Sobre este tema Hernández y Mendoza (2018), refieren que este tipo de estudios buscan entender las experiencias de los participantes o personas en un tema determinado (p. 525). En tal sentido, en base a las experiencias que los participantes mencionaron se pudieron hacer las interpretaciones correspondientes.

Sobre el diseño de la investigación fue fenomenológico, porque el investigador tuvo la intención de explorar en las impresiones, opiniones y experiencias del entrevistado para llegar a una conclusión. Sobre este aspecto Hernández y Mendoza (2018), opinan que esta investigación tiene como propósito describir y comprender las experiencias de los participantes frente a un fenómeno y finalmente encontrar elementos comunes en dichas experiencias (p. 548). En tal sentido, se describió las percepciones de cada uno de los involucrados y posteriormente se plasmaron en conclusiones luego de un proceso de interpretación, análisis y clasificación.

## **2.2 Escenario de estudio**

El estudio se realizó en la Unidad de Gestión Educativa de Lima N° 7 de San Borja. Al referirse a la unidad de gestión, se denomina como el órgano con la función de aportar ayuda a las instituciones para tomar decisiones en relación a los avances y el cumplimiento de las competencias y propuestas. Debe prestar apoyo en asesoramientos, en cuanto a problemáticas hacer seguimientos en los convenios, y administración de recursos.

La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada, con autonomía en el ámbito de su competencia, es responsable del desarrollo y administración de la educación que se ofrece en las Instituciones y Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional y depende de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM). En cuanto a su ámbito jurisdiccional, comprende 07 distritos de la Provincia de San Borja tales como: San Borja, San Luis, Surco, Surquillo, Barranco, Miraflores y Chorrillos. la cantidad de Instituciones Educativas que administra la UGEL 07 son de 256 unidades.

### 2.3 Participantes

Los participantes se refieren a las personas que intervinieron en la investigación, en este caso se trató de 8 personas que de forma voluntaria decidieron participar en la entrevista, quienes cumplieron con las características requeridas para esta investigación, es decir, que todos han pasado por un proceso disciplinario, por tanto tienen la experiencia que les ha dejado el procedimiento, por lo cual consideran que no se le aplicó el proceso de manera correcta, pero también se ha considerado a aquellos que han aceptado dichos actos disciplinario, pues están conscientes de la falta que cometieron, sin objetar la sentencia que han recibido.

Hernández y Mendoza (2018), define a los participantes como una pequeña parte de la población pero que no la representa necesariamente y que además es el sujeto de investigación de quien se obtendrá la información (p. 429).

Tabla 1.

*Código de la muestra objeto de estudio.*

Código de la muestra	Descripción	Ocupación
P1	Participante 1	Personal Administrativo
P2	Participante 2	Personal Administrativo
P3	Participante 3	Personal Administrativo
P4	Participante 4	Personal Administrativo
P5	Participante 5	Personal Administrativo
P6	Participante 6	Personal Administrativo
P7	Participante 7	Personal Administrativo
P8	Participante 8	Personal Administrativo
P9	Participante 9	Personal Administrativo

*Fuente:* Entrevista de los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnica

La técnica que se empleó en esta investigación fue la entrevista semi estructurada, por ser de corte más íntimo y porque se logra una comunicación más amplia acerca del tema que se va a tratar. Hernández y Mendoza (2018), afirman que consiste en una conversación entre dos personas para intercambiar información útil para ambos (p. 449).

En tal sentido, esta técnica ayudó a obtener la información acerca de lo que se trató de forma más específica y personal, obteniendo la información de la misma fuente, ya sea por un especialista o una persona relacionada al tema de la investigación. Siendo así, la información que se plasmó en esta investigación fue más fidedigna, aspecto que ayudó a llegar a conclusiones concretas y precisas.

### **Instrumentos**

El instrumento que se empleó de acuerdo a la técnica elegida fue una guía de entrevista estructurada. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), la guía de entrevista es aquella que menciona que la guía está conformada por un conjunto de preguntas bases para iniciar la entrevista, la cual posteriormente puede adoptar otras preguntas (p. 453).

En esa misma línea, las preguntas de la guía de entrevista funcionan como una ayuda a la memoria, pero también como marco conceptual, ambos con la intención de hacerle recordar al entrevistador el objetivo de la entrevista. Siendo la entrevista como un protocolo, este debe ser flexible y con ello ser permisible al surgimiento de nuevas preguntas que complementen a las ya existentes, con la intención de mejorar la calidad de la información.

### **2.5 Procedimientos**

Para el desarrollo de la investigación se requirió en primer lugar solicitar a la UGEL para la realización de la investigación que trata esta tesis. Posteriormente se obtuvieron el nombre de las personas que han pasado por procesos administrativos disciplinarios. Luego se ejecutó la entrevista, pero antes de ellos se le explicó sobre el propósito de la entrevista indicándole que era de carácter confidencial, dicha entrevista tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos y finalmente se agradeció al participante sobre la información recibida. En el procedimiento empleado se tuvo en cuenta las categorías de investigación, las cuales fueron: a) Criterios técnicos, b) Excedencia o necesidad de personal y c) Reubicación y/o adecuación. Cada una de estas categorías han tenido sus propias sub categorías, las cuales se muestran en la Tabla 1.

## **2.6 Aspectos éticos**

Se tuvo en cuenta en este aspecto el respeto al derecho de autor, la responsabilidad y la confidencialidad de los documentos e información que brindaron los entrevistados. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), mencionan que en una investigación el investigador debe cuestionarse sobre las consecuencias del estudio que realiza. En tal sentido menciona que no se debe dañar, perjudicar o tener un efecto negativo sobre las personas o la naturaleza. Es por ello que la investigación se debe hacer con responsabilidad (p. 47).

En relación a los aspectos éticos, la investigación conto con ciertos criterios que destacan el rigor científico de la misma tal como, la credibilidad que está basada en la observación persistente, la recolección de datos y la comparación de las respuestas de los participantes buscando semejanzas o diferencias, lo cual quedo representado en la matriz de triangulación de la información. Así mismo, se estableció la transferibilidad relacionada a la recogida de abundante información, la descripción del problema y el muestreo teórico. La dependencia que comprendió la identificación de la investigación y del investigador, la selección de los participantes de la entrevista, la delimitación del estudio y la descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente la confortabilidad de los participantes, es decir se confirmó de su existencia y su relación con el tema en estudio.

Tabla 2.

*Matriz de categorización apriorística*

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta general	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías
Gestión de políticas públicas	En esta investigación se trata sobre el procedimiento administrativo disciplinario de la Ley Servir en las faltas administrativas de los trabajadores de la UGEL 07, San Borja. Debido a que en esta institución se han presentado algunos casos referidos a este tema, donde se ha procedido a la sanción disciplinaria, pero en ocasiones ésta ha sido irregular.	¿Cómo se realizan los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07? ¿San Borja?	Examinar los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Fase de investigación.	Investigación preliminar. Entrega al órgano Instructor.
				Describir la determinación que produce la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Fase instructiva.	Evaluación de documentos. Resolución de inicio del PAD.
				Interpretar la resolución que produce la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Fase sancionadora.	Solicitud de informe oral. Resolución de sanción disciplinaria.
				Reflexionar sobre la equidad que produce el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Principio de proporcionalidad	Correspondencia entre la infracción y la sanción. La sanción cumpla su finalidad represiva y preventiva.

## **2.7 Los métodos de análisis de la información**

Considerando que los docentes entrevistados fueron 10, el proceso que se empleó fue el siguiente: a) Se procedió a grabar la entrevista, no sin antes informarle al entrevistado y solicitarle permiso para poder hacerlo, este mismo procedimiento se realizó con cada uno de los entrevistados, b) Posteriormente la entrevista grabada se escuchó en otro momento y lugar para transcribirla en un documento de manera fidedigna, c) Se elaboró una matriz de triangulación, d) Luego de ello las entrevistas realizadas a cada participante se procedió a compararlas y contrastarlas en función de cada punto de vista, e) Finalmente se redactaron las conclusiones.

### III. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación:

Categoría 1: Fase de investigación.

Para esta fase de investigación se definieron tres (3) interrogantes, que fueron respondidas por los participantes seleccionados:

La primera interrogante (I1). ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?, fue respondida textualmente por los participantes de la siguiente manera:

Participante 1 (P1). Considero que no se cumplen, ya que siempre hay retraso en el procedimiento y pérdidas de la documentación. Por lo tanto, no se ajusta al usuario que está siendo procesado, no se cumplen las fechas y no le dan tiempo.

Participante 2 (P2). Yo creo que no, pues se nota bastantes irregularidades en el proceso.

Participante (P3). Me parece que no se cumple con los conductos regulares, porque no hay igualdad en la aplicación del procedimiento.

Participante 4 (P4). Claro que no, nunca se cumple el proceso como debe ser.

Participante 5 (P5). No lo creo, pues por lo general suele haber dificultades en el sentido de la imparcialidad. Se recurren a amistades para favorecer al proceso lo cual no pertenece al conducto regular.

Participante 6 (P6). No se cumple el procedimiento como deberían hacerlo siguiendo el conducto regular, por el contrario, hay muchas irregularidades.

Participante 7 (P7). El conducto regular no existe, porque primero hacen el proceso y luego nos comunican. Por lo tanto, no creo que los procesos administrativo disciplinarios no se ajustan a el procedimiento regular.

Participante 8 (P8). No, no se realizan de forma normal. Dejan mucho que desear.

Interpretación. Indican que los plazos para esta fase son muy cortos, señalando también que el proceso es irregular por cuanto no hay igualdad, la comunicación no es efectiva, no existe la imparcialidad, refieren que el proceso está viciado por las acciones burocráticas, hay pérdida de documentación y no hay un compromiso por parte de los funcionarios involucrados en realizar bien sus funciones. Sin embargo, conforme a lo que establece la Ley Servir N° 30057 (2013, p. 13), en el Art. 93, el proceso



administrativo debe llevarse a cabo al momento que se recibe la denuncia de una falta cometida por un funcionario público, contemplando cinco (5) días hábiles, para que este, pueda presentar las pruebas de su defensa. Indicando que el servidor público, está en todo el derecho de conocer los documentos y pruebas presentadas; evidenciando que la Ley considera el derecho a la defensa del funcionario como una acción obligatoria y deja estipulado los plazos a seguir e incluso permite la extensión de dichos plazos. Además, esta misma Ley, menciona en su Art. III, como principios la igualdad en la aplicación de los procedimientos, la eficacia y eficiencia del proceso, la transparencia en las comunicaciones y en la información generada del proceso, la ética del funcionario a cargo y los valores de la institución, tal como contempla el Art. 39, donde se indica que los funcionarios a cargo de los procedimientos administrativos están obligados a actuar con imparcialidad, neutralidad y sin distinción política. Además, el procedimiento conlleva una gestión de planificación y control, para poder tener efectividad (Sánchez, 2014), así como también consideran importante las comunicaciones durante el desarrollo del procedimiento y el debido proceso.

La segunda Interrogante (I2). ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?, cuyas respuestas fueron las siguientes:

Participante 1 (P1). No me encuentro conforme con la fase preliminar del caso, ya que al momento de citarme no tuve suficiente tiempo para hacer los descargos, ni presentar los expedientes y menos de asesorarme.

Participante 2 (P2). No estoy conforme, no tengo claro de que se trata.

Participante 3 (P3). No me encuentro conforme, pues no me fue comunicada el inicio de esta fase.

Participante 4 (P4). No me encuentro conforme, pues no fui avisado con tiempo para hacer los cargos respectivos.

Participante 5 (P5). En realidad no, por el tiempo que se solicita es poco y la información no es adecuada.

Participante 6 (P6). No, porque primero deberían enviar una notificación antes de la fase preliminar.

Participante 7 (P7). No estoy de acuerdo, pues no cometí falta alguna.

Participante 8 (P8). No me encuentro conforme, ya que se realizó una investigación muy variada de mi caso que no se ajustó en ningún aspecto a mi realidad problemática.

Interpretación. La mayoría de los participantes exponen que el órgano competente, no les informa del proceso oportunamente, por lo que no tiene tiempo de recibir una asesoría legal que les ayude en su defensa, de ordenar sus pruebas, estructurarlas para su presentación, así como tampoco de realizar los descargos respectivos. Lo cual es contrario a lo que indica la Ley Servir N° 30057 (2013), donde en el Art. 35, se establece como uno de los derechos del funcionario público, el derecho a la asesoría jurídica, refiriendo entre las disposiciones complementarias finales, la asesoría legal de los servidores públicos, como un derecho fundamental para su defensa, la cual, debe ser otorgada por el estado, previo a solicitar un informe técnico respectivo del caso.

La tercera Interrogante (I3). ¿Considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?

Participante 1 (P1). No, no hay un tiempo necesario. Ya que todo lo avisan a última hora.

Participante 2 (P2). No, se aceleran demasiado, dan solo dos días.

Participante 3 (P3). Los plazos me parecen que son muy cortos, lo que ocasiona que cuando se presentan las pruebas ya no hay tiempo.

Participantes 4 (P4). No, cuando notifican ya han transcurrido los plazos.

Participante 5 (P5). Se tiene celeridad en el sentido de que los plazos son cortos, pero ineficientes en dar las respuestas.

Participante 6 (P6). Considero que no, pienso que deberían extender los días para presentar los cargos.

Participante 7 (P7). Creo que, si hay celeridad, pero ello implica que den un solo día que es insuficiente para poder presentar los descargos.

Participante 8 (P8). Si hay celeridad, pero opino que los plazos son muy cortos y por tanto en la mayoría de los casos no se consideran las pruebas.

Interpretación. Los plazos son muy cortos y además el sistema es ineficiente pues sus notificaciones llegan después de que ya han transcurridos los días indicados para que el funcionario pueda presentar sus pruebas sustentadoras, por lo que ya en ese momento, no queda tiempo para exponer su defensa, ni realizar ninguna acción que pueda contribuir a demostrar la inocencia del docente. La Ley Servir (2013), en su Art. 35 indica que el funcionario tiene derecho a ser informado de inmediato, de su procedimiento administrativo, para plantear su defensa.

En tales circunstancias, durante la fase de investigación el órgano rector incumple con la norma, pues no notifica de manera oportuna al funcionario; lo cual es una situación que se agrava, puesto que los plazos administrativos para que los docentes hagan sus respectivos descargos o presentación de pruebas es muy corto. Betancourt (2002) menciona que los procesos administrativos ameritan la planificación y las acciones ordenadas, ya que esto favorecerá la integración de todos los elementos del proceso, lo cual se verá reflejado en resultados efectivos, lo que se traduce en la optimización de los tiempos y la efectividad del funcionario que se encuentra a cargo del procedimiento. Del mismo modo, Sánchez (2014), reconoce que los procedimientos disciplinarios, están constituidos por diferentes etapas que se interrelacionan entre sí, que deben ser controladas, planificadas y coordinadas, ya que el fallo en una de ellas motivará el fracaso de todo el proceso e impedirá la retroalimentación posterior que deja cada uno de los casos para el sistema, el docente y la parte afectada. Para Kettl (2017), los procedimientos administrativos implementados a nivel mundial, acarrear problemas debido a su naturaleza compleja, refiriendo que es el estado el ente responsable de subsanar las fallas. Pues la finalidad del procedimiento es establecer los principios buenos prácticas del funcionario público, redefiniendo su conducta ética y moral. Considerando los resultados que han encontrados algunos investigadores en relación al tema, podemos mencionar a el planteamiento de Anaya (2018), el cual indica que las asesorías jurídicas son importantes para los funcionarios que están sujetos a un proceso administrativo, para que puedan recibir la información certera y oportuna que le permita la promoción de su defensa, porque el derecho fundamental del funcionario, deben partir de su inocencia hasta que no se demuestre lo contrario. Para lo cual, según Jara (2015), esta fase cuenta con cinco (5) días hábiles, desde el momento en que se recibe la denuncia. Para Lozano (2018), se han corroborado una cantidad de casos donde los funcionarios se han visto afectado en sus beneficios económicos, como resultado de una intervención inadecuada bajo un proceso indebido. Al igual que lo mencionado por Albines y Cabrera (2019), quien informa que seis (6) funcionarios en Cajamarca han sido intervenidos por un proceso administrativo que se ha desarrollado con irregularidad y sin respetar los plazos, por la que la situación del docente se ha prolongado irrespetando sus derechos a un debido proceso. Sin embargo, otros autores como Kamei, Putterman & Tyran (2015), sostienen que los procesos disciplinarios, sirven de escarmiento y antecedentes para que otros funcionarios se eximan de cometer infracciones y cuiden de sus conducta, valores y ética. Mientras que en Gran Bretaña

insta a agotar las posibilidades, antes de dar inicio al proceso administrativo (Staff Disciplinary Policy, 2017).

Categoría 2: Fase instructiva.

La cuarta interrogante (I4). ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?, las respuestas fueron los siguientes:

Participante 1 (P1). No hubo una justa evaluación, en muchas ocasiones no hay equidad para la parte acusada.

Participante 2 (P2). No existe la justa evaluación en el procedimiento administrativo, ya que los documentos y descargos presentados son rechazados.

Participante 3 (P3). En mi caso, no hubo justa evaluación. Los documentos presentados no fueron considerados como pruebas durante el procedimiento administrativo.

Participante 4 (P4). No, ya que no validan los documentos presentados.

Participante 5 (P5). No lo creo, se refieren más a las palabras o dichos que a las pruebas objetivas.

Participante 6 (P6). La evaluación en los procesos disciplinarios no es justa porque no consideran los documentos presentados en los descargos, incluso la en su mayoría son rechazados.

Participante 7 (P8). Claro que no, la evaluación no es justa ya que los plazos presentados son muy cortos y no son respetados.

Participante 8 (P8). Viéndolo bien, no hay justa evaluación. porque siempre rechazan, alejando que todo el proceso es así” (I4, P8, resultado de entrevista aplicada el 10 de diciembre del 2019).

Interpretación. Ninguno de los participantes está de acuerdo, pues consideran que el órgano rector no evalúa las pruebas que presenta el funcionario en su defensa, en muchas ocasiones no aceptan la documentación presentada, ocasionando que la defensa del funcionario y las pruebas y cargos realizados no sean consideradas. Según la Ley Servir N° 30057 (2013), en el Art. 93 establece que el órgano rector, luego de realizar su pronunciamiento y recibir los descargos del funcionario implicado en el procedimiento, debe gestionar la evaluación de pruebas, por medio de la revisión

rigurosa de las mismas, solicitando los informes realizados, para a partir de toda esta gestión de evaluación pueda sancionar.

La quinta interrogante (I5). ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?, fue respondida de la siguiente manera:

Participante 1 (P1). Bajo mi percepción la resolución de inicio del procedimiento fue inadecuada, por esta razón no hay conformidad en los resultados.

Participante 2 (P2). La resolución de inicio según lo que se percibe es regular, sin embargo, hay que determinar si se trata de un proceso abierto.

Participante 3 (P3). No estoy de acuerdo con la resolución de inicio ni de proceso, no se respetó ni el descargo ni la presentación de los informes.

Participante 4 (P4). Percibo que la resolución de inicio es indignante, porque no se prueba la falta.

Participante 5 (P5). Considero que la resolución de inicio se apertura sin el debido conocimiento y sin pruebas.

Participante 6 (P6). Opino que la resolución de inicio no representa nada, es totalmente incorrecta. Me parece que se debe mejorar para poder aclarar el proceso administrativo.

Participante 7 (P7). No estoy de acuerdo que se inicie un proceso administrativo, pues no prueba nada.

Participante 8 (P8). Sinceramente, no estoy de acuerdo con la apertura de dicho proceso ni con la resolución de inicio.

Interpretación. Ninguno de los participantes está de acuerdo, pues señalan que el proceso es irregular y no se le respetan sus derechos; pues no recibieron sus cargos y los han condenado a través de un proceso lleno de irregularidades desde que inicio hasta que culmino. Según la Ley Servir (2013), en el Art. I, la finalidad de la misma es precisamente regular que el proceso se realice de forma regular, bajo las normativas y estatutos objetivos y fiables, que les den valor legal y transparencia a todas las fases del procedimiento. Por ello, Para Kettl (2017), los procesos administrativos deben estar condicionados por políticas y reglamentos, que promuevan la eficiencia en su gestión administrativa.

Finalmente, se puede indicar que en la fase de instrucción, el órgano competente no valida la documentación que presentan los funcionarios públicos en su defensa; lo

cual es generado, a la falta de evaluación de los mismo y la carencia de controles; Lo cual es contrario a lo que afirma Jara (2015), quien menciona que en esta fase debe estar apoyado por el asesoramiento legal, la notificación al funcionario, la revisión de la información, el diagnóstico y análisis de la situación preliminar, el reconocimiento de detalles, lo cual se debe realizar con de manera eficaz, pues solo cuenta con un periodo de tres (3) días hábiles, por tanto, amerita la intervención y compromiso de un personal altamente capacitado y experimentado. Sin embargo, según lo expuesto por Ventura (2014), luego de realizar su estudio en relación al tema, refiere que los porcentajes de deficiencia en esta fase son altos, indicando que el 90% de los casos revisados no cumplieron con los plazos, debido principalmente a que el 63.2% de ellos, no recibieron notificaciones, lo que ocasiono que los funcionarios desconocieran la estaban sujetos a un procedimiento disciplinario.

Categoría 3: Fase sancionadora.

La sexta interrogante (I6): ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?, fue contestada como sigue:

Participante 1 (P1). Si, porque tendría la opción de expresar lo que ha pasado. Conversando con la parte afectada y ver su punto de vista.

Participante 2 (P2). Yo creo que sí, porque puedo aclarar el proceso que se me está aperturando.

Participante 3 (P3). Si, me parece que con un informe oral para aclarar dichos inconvenientes y pruebas en lo sucedido.

Participante 4 (P4). Yo creo que sí, porque puede expresar lo que acontece.

Participante 5 (P5). Si, un informe oral podría ser saludable ya que se puede precisar detalles.

Participante 6 (P6). Si me parece bien, es muy acertado para poder explicar el tema.

Participante 7 (P7). Yo si estoy de acuerdo con un informe oral, para poder expresar mi caso.

Participante 8 (P8). Si, a lo mejor sería positivo un informe oral.

Interpretación. Todos estuvieron de acuerdo que requieren el derecho a su defensa, por lo que consideran que pueda ser adecuado someterse al informe oral; ya que sería una herramienta para poder aclarar puntos importantes de su caso, lo cual puede ser significativo para precisar algunos detalles y explicar la situación a la parte afectada. El

informe oral está contemplado en el Art.93 de la Ley Servir donde se establece que en el proceso de la defensa, el funcionario puede apelar a presentar un informe oral, donde pueda explicar las circunstancias de su caso o lo que considere puede demostrar su inocencia.

La séptima Interrogante (I7). ¿Cree usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?, dicha pregunta fue respondida como sigue:

Participante 1 (P1). No, la resolución de la sanción disciplinaria no ha pasado por el debido proceso. Porque el proceso como tal fue muy corto, lo que ocasiona que en la mayoría de los casos no pasa por un buen control lo que hace que sea irregular.

Participante 2 (P2). La resolución de sanción disciplinaria de mi caso no paso por un debido proceso, no ha sido justa e incluso se vulneran los derechos fundamentales.

Participante 3 (P3). Considero que no ha pasado por el debido proceso, pues no se llevó un conducto regular, hubo muchas modificaciones durante el desarrollo del proceso.

Participante 4 (P4). El debido proceso en la resolución de sanción disciplinaria no existe, ya que no presento una correcta gestión administrativa.

Participante 5 (P5). Considero que no, las dificultades son grandes durante todas las etapas del proceso, por ello, considero que no ha pasado por el debido proceso.

Participante 6 (P6). La resolución de sanción disciplinario en mi caso, no ha sido justa y no ha pasado por el debido proceso por cuanto se evidenciaron muchas irregularidades.

Participante 7 (P7). Para llegar a la resolución debieron ver las pruebas, pero no lo hicieron.

Participante 8 (P8). La resolución de la sanción disciplinaria no ha pasado por el debido proceso, por tantas irregularidades que hay a nivel administrativo del órgano rector.

Interpretación. Los participantes consideran que sus casos no han pasado por un debido proceso, pues consideran que hay bastantes irregularidad y deficiencias en la administración, por lo que consideran que la sanción impuesta carece de justicia. Para que el procedimiento administrativo disciplinario, este conforme la Ley, el mismo debe seguir el siguiente procedimiento: a) Se inicia con la denuncia, seguido de la

notificación al funcionario inculpado, b) Se realiza la presentación de las pruebas, c) La validación de las mismas, d) La evaluación de dichos descargos o pruebas, e) Se hace el juicio de mérito, para determinar la culpabilidad o inocencia del funcionario, f) La notificación de la resolución, g) La imposición de la sanción al funcionario que es declarado culpable y por último h) La retroalimentación del proceso (Ley Servir, 2013). Todo proceso administrativo que no cumpla con algunas de estas etapas, se considerará como irregular, careciendo de valor.

Finalmente, en esta fase sancionadora, según las opiniones de los docentes entrevistados, las resoluciones impuestas carecen de justicia y validez, debido a las diferentes irregularidades bajo las cuales se desarrolla todo el proceso; un proceso donde no se da la oportunidad al funcionario a su defensa, donde no se respetan los plazos para su notificación, donde no existe una evaluación de las pruebas, lo que resulta en sanciones de infracciones que no son comprobadas en un debido proceso. Según la Ley Servir, las sanciones deben ser impuestas posteriormente a que se evalúen las suficientes pruebas que determinen la culpabilidad del funcionario. Conforme lo expuesto por, Human Resource Management in the Civil Service (2016), en Irlanda antes de sancionar a un funcionario público se le da derecho a su defensa e incluso la posibilidad de que se presente con un miembro del sindicato que le apoye en la exposición de su caso. Finalmente, Tejada (2018), menciona que los procesos disciplinarios irregularidades promueven la adjudicación de sanciones injustas que vulneran los derechos del funcionario, lo que demuestra inconsistencia entre el deber y objetivo del estado y el propósito del procedimiento. En vista de ello, Ibarra (2015), concluye que los procesos administrativos no guardan relación con sus componentes esenciales, lo que hace que el procedimiento este calificado como deficiente.

Categoría 4: Principio de proporcionalidad.

La octava interrogante (I8). ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?, la cual fue respondida de la siguiente manera:

Participante 1 (P1). Considero que no existe la equidad en la proporcionalidad entre la sanción y la infracción, en mi caso no me dieron oportunidad de yo asesorarme o contratar una persona que me defienda.

Participante 2 (P2). En realidad, yo creo que no. Realmente la forma es autoritaria.



Participante 3 (P3). No existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción, para el órgano rector todo es igual.

Participante 4 (P4). No, no existe la igualdad.

Participante 5 (P5). No existe equidad, las sanciones son desmedida en relación a la infracción cometida.

Participante 6 (P6). No existe la equidad autoritaria, todo es igual.

Participante 7 (P7). No existe equidad en la UGEL, porque primero sancionan y luego averiguan lo que en realidad paso.

Participante 8 (P8). No existe, esa equidad proporcional entre la sanción y la infracción. El órgano rector sanciona como mejor le parece sin utilizar ningún criterio de igualdad.

Interpretación. Coinciden en que no existe una equidad entre la infracción y la sanción impuesta, principalmente porque no se ha realizado un procedimiento justo, en segundo lugar, porque no hubo ninguna evaluación objetiva que determinará la falta del funcionario y por último mencionan no se cumplieron los plazos ni se señalaron sus pruebas para su defensa, por lo que el proceso fue totalmente irregular e injusto. La Ley Servir (2013), indica que las sanciones o infracciones, deben ser equitativas considerando la jerarquía del funcionario que comete la falta, considerando que mientras más alta sea la jerarquía del funcionario mayor es su obligación de conocer la Ley y las acciones sujetas a sanción, por lo que la sanción puede ser más rigurosa en estos casos. Así mismo, se menciona que la ley debe garantizar que sea más viable para el funcionario cumplir con la norma que cumplir con la sanción impuesta, pues caso contrario, muchos preferirán tomar el riesgo de una sanción e incurrir en la falta, ante que dar fiel cumplimiento a la normativa.

La novena interrogante (I8). ¿Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?

Participante 1 (P1). Considero que, si ha cumplido su finalidad represiva; Sin embargo, deben revisar todo el proceso para hacer mejoras.

Participante 2 (P2). Es más represiva que preventiva. Considero que no se respetan los derechos de los trabajadores.

Participante 3 (P3). Considero que no ha cumplido con ninguna de las dos finalidades, no la represiva ni la preventiva. En mi caso no estoy de acuerdo pues no debería tener sanción, ya que no hubo falta.

Participante 4 (P4). El proceso no ha cumplido su objetivo represivo ni preventivo, ha sido un proceso irregular que no comprueba nada por la ineficiencia de los funcionarios involucrados en la gestión y evaluación de pruebas.

Participante 5 (P5). Considero que no cumple con su finalidad, ha sido excesiva la sanción.

Participante 6 (P6). Creo que es más represiva, no hay razones objetivas e irrespetan el derecho de los trabajadores.

Participante 7 (P7). El proceso no cumple con su propósito represivo ni preventivo. No existe equidad en la UGEL, porque primero sancionan y luego averiguan lo que en realidad paso.

Participante 8 (P8). En verdad, le diría que la función represiva o preventiva no se ha cumplido. Pues la sanción impuesta esta relaciona a una supuesta falta que aún no se comprueba.

Interpretación. Indican que el proceso carece de revisión y evaluación, por lo tanto, las sanciones son injustas y más represivas que preventivas. De este modo, se puede inferir que, en el principio de proporcionalidad, las evidencias indican que no hay equidad en el proceso, pues las sanciones son excesivas y en algunos casos sin realizar el debido proceso, ni evaluar objetivamente las pruebas. En este sentido, Jorge (2011), afirma que las medidas sancionadoras deben ser apropiadas y coincidir con el objetivo que busca el órgano rector, tratando siempre de no vulnerar los derechos de los funcionarios. Sin embargo, a pesar de este principio fundamental en muchos casos se evidencia que las sanciones y proporcionalidad de las mismas, son desmesuradas e irracionales (Onvango, 2017). Además, es importante mencionar que, en ocasiones, el funcionario es condenado en base a rumores y no a una investigación certera, tal como mencionan los entrevistados. Por lo que muchos de ellos, terminan con sanciones injustas y desproporcionadas; Para Coviello (2011), las sanciones no pueden ser desproporcionadas en relación a la infracción, para lo cual se debe evaluar las condiciones más apropiadas en las cuales se deben sancionar y motivado a ello, en los Estados Unidos se han conformado cabildos abiertos donde pueden participar la comunidad como una estrategia para aclarar los casos, reordenando ideas, testimonios, normas y procedimiento, que den más transparencia al proceso (Haeder y Webb, 2015).

#### **IV. Discusión**

En relación al objetivo general que se planteó en la investigación, se puede mencionar conforme a los resultados que los procesos administrativos disciplinarios que son aplicados a los trabajadores, que laboran en el UGEL # 07, son ineficientes, injustos, muy poco objetivos, donde coexisten muchas irregularidades pues no tienen una justa y objetiva evaluación, no hay quien supervise y controle el buen desempeño de los funcionarios involucrados en los procedimientos y se evidencia que su desempeño es bajo, desorganizado y descuidado. Lo cual coincide con lo planteado por Díaz y Urzúa (2018), quienes desarrollaron una investigación en Chile, determinando que los procedimientos administrativos disciplinario carecen de una justa evaluación, debido en gran medida a los cortos plazos de los que se dispone para hacer todas las diligencias respectivas del caso, por lo que se evidencia frecuentemente la vulnerabilidad de los derechos fundamentales de los empleados públicos acrecentando la problemática en dicho sistema. Así mismo, Henao (2015), en su investigación desarrollada en la alcaldía de Pereira de Colombia, encuentra que los procesos disciplinarios aplicados a los funcionarios públicos son deficientes e irregulares en muchos aspectos, lo cual amerita una optimización de los procedimientos, pues afectan la integridad y honra del funcionario que resulta con sanciones totalmente injustas y por demás desmedidas.

Sin embargo, Lozano (2018), contradice lo antes expuesto, pues el mismo considera que los procesos administrativos son indispensables y eficaces para poder sancionar al funcionario que transgrede las leyes y ética de su profesión, por lo que sugiere que estas medidas promueven el mejor desempeño del docente. En el Perú, la Ley de Servicio Civil N° 30057 (2013), establece el régimen y lineamientos para todas aquellas personas que prestan servicio en entidades públicas, estableciendo como principios fundamentales, la eficacia y eficiencia en el servicio, la transparencia de los procedimientos administrativos, la equidad en la aplicación de las normas, la flexibilidad en relación a las acciones del funcionario, la ética profesional y la transparencia en las funciones de un funcionario público; lo cual debe regir todas las acciones y actividades de los servidores públicos, por cuanto trabajan para el estado y con recursos propios nacionales. Es por ello, que la Ley servir, es el reglamento que regula la gestión del recurso humano dentro del sector público, midiendo el comportamiento de las personas que estas asociadas al estado. Asimismo, Isioma (2014) afirma que los procesos disciplinarios se utilizan para corregir el comportamiento de

funcionarios dentro de las organizaciones, ya que las acciones incorrectas de los mismos, ocasionarían el fracaso de los objetivos de la organización y el malestar general de los miembros.

En relación al primer objetivo específico, se establece de la fase de investigación, tiene muchas deficiencias, pues el órgano rector que dirige el procedimiento administrativo incumple con la norma y reglamentos en los cuales se fundamenta la legalidad y confiabilidad del procedimiento, esto se evidencia cuando el mismo, no notifica de manera oportuna al funcionario inculcado, lo cual es una situación que se agrava, puesto que los plazos administrativos para que los docentes hagan sus respectivos descargos o presentación de pruebas es muy corto, por tanto algunos no pueden presentar su defensa y por tanto son condenados sin presentar las pruebas que podrían esclarecer su caso. En este sentido la fase de investigación no cumple la función de recabar toda la información que permita la evaluación justa y precisa, por lo que no se tienen suficientes pruebas que puedan conducir a definir el problema objetivamente. Los participantes refieren que debido a lo corto de los plazos y a la ausencia de la notificación oportuna por parte del órgano rector, en la mayoría de los casos, no tienen el tiempo de realizar sus descargos ni de recibir asesoría para sobre llevar su caso.

Sin embargo, la Ley Servir N° 30057 (2013), establece en su art. 93, que posterior a la denuncia que involucra la falta de algún funcionario público, el órgano rector debe dar cinco (5) días hábiles, para que el funcionario inculcado establezca su defensa, presente sus cargos y realice sus respectivos informes. Así mismo, señala el derecho de la asesoría jurídica y la inmediatez del procedimiento. Para Anaya (2018), las asesorías jurídicas son importantes para los funcionarios que están sujetos a un proceso administrativo, para cumplir con lo que indica la Ley Servir cuando se está en presencia de un funcionario que está siendo procesado o ha sido destituido. Al igual que lo mencionado por Albines y Cabrera (2019), quien informa que hay seis (6) funcionarios en Cajamarca que han sido intervenidos por un proceso administrativo que se ha desarrollado con irregularidad y sin respetar los plazos, por la que la situación del docente se ha prolongado irrespetando sus derechos a un debido proceso, indicando que dicha medida cautelar debe ser revisada pues se afecta a funcionarios en pleno ejercicio de sus facultades sin tener aun pruebas contundentes de sus supuestas faltas.

Mientras que para Ventura (2014), en su investigación plantea que los plazos de los procesos administrativos disciplinarios son muy cortos, por lo que se observa que el

90% de los casos detectados no cumplieron con los plazos establecidos y el 63.2% no tuvieron la notificación de apertura del procedimiento, lo que constituye una seria irregularidad para el funcionario que está siendo señalado como infractor. Del mismo modo, Ibarra (2015), manifiesta gracias a un estudio realizado en Juliaca, que el nivel de eficacia en los procesos disciplinarios son deficientes debido a que los componentes y elementos de la fase de investigación no pasan por un riguroso proceso de validación, siendo esta la etapa inicial, el resto del proceso queda disminuido. Mientras que Lozano (2018), tiene una opinión contraria, pues menciona que los procesos administrativos son adecuados y conforman una herramienta indispensable para corregir fallas e incumpliendo en los docentes y funcionarios públicos.

En cuanto al segundo objetivo específico, que fue determinar la fase instructiva, los resultados arrojaron que el órgano competente, no valida la documentación que presentan los funcionarios públicos en su defensa; lo cual es generado, por la falta de evaluación de los mismo, la carencia de controles y el compromiso del funcionario a cargo del procedimiento; esto ocasiona que la mayoría de los funcionarios señalados sean conseguidos culpables al final del proceso, aun sin existir pruebas contundentes de dicha infracción por cuando no se han revisado detenidamente todas las pruebas o muchas veces ni siquiera han sido validadas. Esta situación según las afirmaciones de Díaz y Urzúa (2018), generan una problemática que se fundamenta en la ausencia de un debido proceso que obstaculiza un juicio razonable para el funcionario que está siendo inculpaado; dando lugar a irrespetar los derechos de estos ciudadanos, lo cual genera mayores complicaciones cuando se llega a la fase sancionadora. Así mismo, Ventura (2014), indica que el 63.2% de los casos de funcionarios que están bajo proceso administrativo, son afectados por el incumplimiento de los plazos, lo cual constituye una deficiencia en la fase instructiva donde además se observa que el 90% de los casos presentados incumplieron con los plazos establecidos, por lo que se abrieron mediante un proceso irregular. La Ley Servir N° 30057 (2013), indica que su art. 93, que el órgano rector está en la obligación de revisar, validar y evaluar rigurosamente las pruebas que presenta el funcionario en sus descargos, para ello, contempla un grupo multidisciplinario de funcionarios capacitados que deben actuar con eficiencia dentro de los cortos plazos establecidos para ejecutar el procedimiento. Para Hong y Rosenbloom (2015), el papel del servidor público debe ser razonable, ajustado a la norma e involucrar acciones autorizadas, realizándolas en forma transparente, para poder evitar quedar involucrado en procedimientos administrativos que lo perjudiquen.

Para el tercer objetivo específico, se menciona que las resoluciones de la fase sancionadora, carecen de justicia y validez, debido a las diferentes irregularidades bajo las cuales se desarrolla todo el proceso; un proceso donde no se da la oportunidad al funcionario a su defensa, donde no se respetan los plazos para su notificación, donde no existe una evaluación oportuna y justo, no se realizan las validaciones de sus descargos y no se realiza en términos generales un debido proceso; dejando muchas quejas e irregularidades en evidencia, que terminan en condenas que poco se ajustan a la realidad del caso. En este contexto, García (2017), indica que las sanciones no son eficientes, pues no se cumple con la normativa por lo que sugiere que el proceso está viciado y es poco objetivo, por lo tanto, las sanciones son irregulares y no se ajustan a la Ley N° 27444. Mientras que Tejerina (2018), indica que actualmente no hay norma que pueda dirigir la proporcionalidad o excesos de las sanciones, considera que los criterios son inadecuados pues no existe una norma que regule la magnitud de las sanciones, por lo que va a depender de la percepción del funcionario que aplica la sanción lo que a veces resulta ser excesivo. Caso contrario plantea, Alfaro (2015), quien considera que las conductas irregulares del funcionario público afectan su ascensión y proyección de carrera, por ello, desde su opinión los funcionarios deben actuar con probidad y transparencia en el desempeño de sus funciones. Para García (2017), la Ley N° 27444 solo involucra las sanciones de infracciones sin embargo considera que no funciona al momento de sancionar y procesar dichas sanciones, pues considera que el proceso comienza antes de la denuncia de cualquier persona, cuya denuncia no es corroborada sin embargo dan por cierto la falta incumplida. Finalmente, y desde su punto de vista, considera que los funcionarios públicos que han sido intervenidos en Guatemala, deben de retirarles o extinguirles sus sanciones disciplinarias, pues ello, les afecta en su carrera profesional dándoles una nueva oportunidad para resarcir los daños de su infracción. Sin embargo, algunos autores, como Vargas (2019), afirman que la aplicación de sanciones como consecuencia de la resolución de un proceso administrativo a los funcionarios públicos, puede ayudar a mejorar su desempeño y capacidades.

Por su parte en Perú, la Ley Servir N° 30057 (2013), indica que su art. 88 que las sanciones pueden ser amonestaciones verbales o escritas, suspensiones de las funciones labores sin el goce de remuneración por un periodo que puede ir desde un día hasta 12 meses y/o la destitución del cargo, dependiendo de la falta que haya cometido el funcionario; en el caso de la destitución, se realizará luego del procedimiento administrativo, sin embargo, mientras se de este proceso el funcionario puede ser

separado de su cargo pero con goce de su salario, quedando a orden de las oficinas de recursos humanos, mientras se averigua la situación denunciada.

En el cuarto objetivo específico que retoma la reflexión sobre la equidad que se traduce en el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL N° 07, ubicada en San Borja. Los resultados encontrados establecen que no hay equidad en el proceso, pues las sanciones son excesivas y en algunos casos sin realizar el debido proceso, ni evaluar objetivamente las pruebas. Condenando al funcionario muchas veces en base a rumores y no a una investigación certera, por tanto, desde el momento en el cual se da un proceso irregular, ya la fase sancionadora no tiene validez. Lo que ha ocasionado que muchos funcionarios, terminan con sanciones injustas y desproporcionadas. Díaz y Urzúa (2018), considera que los plazos tan cortos para procesar administrativamente a los funcionarios públicos son inadecuados, por tanto, vulneran sus derechos fundamentales y son la principal causa de las sanciones injustas y erradas; Así mismo, Lozano (2018), menciona que en su investigación encontró que muchos docentes han sido afectados económicamente, vulnerando sus derechos fundamentales, como resultados de los excesos de las sanciones y la poca proporcionalidad en ellas. Lo cual también afecta a los estudiantes que se encuentran a cargos de estos docentes, ya que la inasistencia a sus labores, implica la pérdida de clases de los alumnos. No obstante, se continúa creyendo que los procedimientos administrativos disciplinarios son una buena herramienta para sancionar adecuadamente al funcionario que infringe las normas, siempre y cuando, el estado pueda garantizar su transparencia, objetividad y debido proceso para que sea un procedimiento justo para todos. La importante, es cumplir con los principios básicos que rigen el proceso administrativo disciplinario, como lo son la legalidad y apego a la norma, la tipicidad de la sanción y realizar el procedimiento pasando por los canales regulares para llegar a una resolución justa.

Por su parte, Hong y Rosenbloom (2015), refieren que los funcionarios públicos deben tener un rol razonable dentro del procedimiento administrativo que les permita tomar acciones dentro de sus funciones regulares y eficientes, sin transgredir la ley evitando perjudicar los valores institucionales de las organizaciones donde forman parte. Para Coviello (2011), el aplicar la sanción es lo correcto, sin embargo, se debe cuidar que dicha sanción este en proporción a la falta, para que pueda cumplir con su propósito represivo conforme a los daños que ha ocasionados. Se debe evitar que la

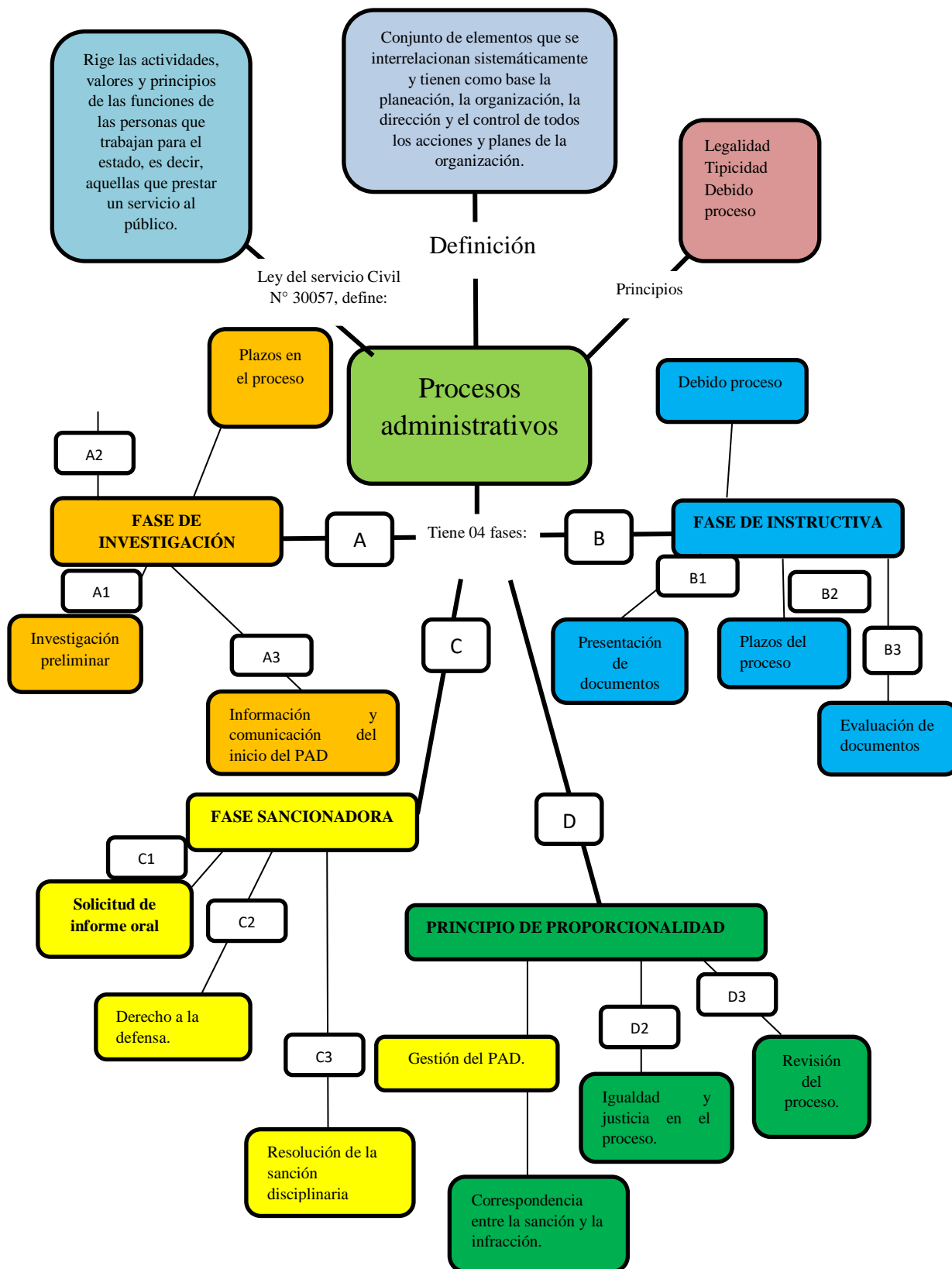
acción disciplinaria aplicada al funcionario sea intratable, ineficaz o anárquica (Onyango, 2017).

Por todo lo antes expuesto, se afirma que el proceso disciplinario, debe ser tratado por personal capacitado, que tenga consciencia del compromiso que tienen en sus manos, porque finalmente están en la posición de evaluar la ética profesional de un servidor público; por tanto, los procedimientos disciplinarios, deben realizarse con eficiencia y total transparencia desde su fase de investigación, pues es la fase inicial del procedimiento; La cual, se relaciona con todas las demás porque funciona como un sistema, que puede incluso retroalimentarse al final, en búsqueda de una mejora continua, optimizando los resultados tras cada procedimiento. De este modo se puede indicar, que el procedimiento administrativo, no es malo, en realidad es necesario para disciplinar y limitar el comportamiento del servidor público, para establecer las reglas que promuevan el logro de los objetivos y la armonía en general. Pero la situación, se presenta a nivel de gestión administrativa; actualmente se requiere mejorar ello, para evitar las deficiencias en cuanto a evaluación, los excesos de la autoridad, los bajos niveles de supervisión y control, las injusticias y la desigualdad. Todo ello, ha dejado como resultado, la desconfianza del funcionario público en el sistema, aunado a una mala imagen y funcionalidad del sistema, el cual, al ser denunciado, de alguna forma considera que, de uno u otro modo, será señalado culpable por la deficiencia en el proceso, lo cual incluso lo desmotiva para tomar su defensa, pues no hay confianza en la objetividad del órgano rector. Esta situación debe ser corregida, pues el estado invierte recursos para poder llevar a cabo dichos procedimientos disciplinarios, siendo lo justo, que cumplan con su función preventiva y represiva, pero bajo estas condiciones no cumple ninguna de las dos.

Dentro de este marco, se hace necesario resalta que la ineficiencia del órgano rector competente, ocasiona que existan dos posibilidades: a) se observan casos que se desarrollan sin el debido proceso, siendo injusto para el funcionario público; y b) otros, donde no se den oportunamente las acciones disciplinarios, ocasionando que prescriban los delitos y no se sancione al infractor; tal como indica, Andina Peruana de Noticias (2019), quienes reportan que se contabilizaron 177 procesos administrativos disciplinarios en contra de docentes de la Región Amazonas, que fueron denunciados por violar la libertad sexual de escolares, cuyos casos no fueron atendidos en los plazos que menciona la Ley Servir. Por tanto, estas infracciones prescribieron, dejando impunidad en los infractores. No obstante, gracias a la intervención de la contraloría de



la Republica, se logró corroborar la culpabilidad de veintidós (22) trabajadores, de los cuales seis (6), se encuentran bajo investigación penal; esta situación, trajo como consecuencia que se realizará una auditoria de cumplimiento al órgano competente, determinando varias deficiencias en el sistema. Dentro de las que destacan, la transparencia, la probidad, la legalidad y el normal desarrollo que debe regir los procesos administrativos. Pudiendo detectar lo siguiente: 236 expediente no tienen correlación con la entrega de documentación física; muchos de los documentos que conforman los expedientes administrativos se encontraron incompletos y sin evidencia de control interno; se irrespetaron las normas, ya que los expedientes carecen de informes preliminares; se comprobó que los secretarios técnicos de las comisiones del órgano rector no cuentan con título de abogados, por lo que no están capacitados para ejercer las funciones asignadas; algunos de los procedimientos fueron atendidos, posterior a los cinco (5) días hábiles, lo cual contradice lo que establece la Ley Servir, entre otras irregularidades que dejan en evidencia las deficiencias del sistema y las diferentes incompetencias en el órgano rector a cargo de los procedimientos administrativos, lo cual afecta a todas las personas que están involucradas, tanto a los funcionarios denunciados, como las personas afectadas, a los servidores a los cuales se les vulneran sus derechos con un proceso indebido o aquellos funcionarios que tras cometer alguna falta quedan sin sanción por la inobservancia y falta de control del órgano competente.



Fuente. Procesos administrativos disciplinarios con sus categorías y subcategorías.

## **V. Conclusiones**

Se examinan los procesos administrativos disciplinarios a los trabajadores de la Ugel 07, en los procedimientos que realizan de forma ineficientes, son injustos, carecen de objetividad pues no hay evaluación, control, supervisión ni retroalimentación. Por estos motivos se desarrollan como muchas irregularidades, lo que supone la ausencia de certeza en sus resultados no cumpliendo con su propósito.

Se establece que la fase de investigación incumple con la norma, pues no notifica de manera oportuna al funcionario; lo cual es una situación que se agrava, puesto que los plazos administrativos para que los docentes hagan sus respectivos descargos o presentación de pruebas es muy corto. Lo que indica que el procedimiento está lleno de irregularidades que vician el debido proceso, por lo que el mismo inicia con dificultades que se van empeorando en el transcurso de las siguientes fases.

La fase instructiva se describe como ineficiente, ya que el órgano competente no valida la documentación que presentan los trabajadores en su defensa; lo cual es generado por la falta de evaluación del proceso y la falta de control, efectividad y compromiso de los trabajos que se encuentran encargado del procedimiento. En este sentido la fase instructiva de los procesos administrativos genera una resolución de inicio que no coincide con la situación real, por lo tanto, los resultados del procedimiento no reflejan las infracciones del trabajador.

Se puede interpretar que la resolución de la fase sancionadora, carecen de justicia y validez, debido a las diferentes irregularidades bajo las cuales se inicia y desarrolla todo el proceso; un proceso donde no se da la oportunidad al funcionario a su defensa, donde no se respetan los plazos para su notificación, donde no existe una evaluación, donde no hay control; lo que ocasiona que las sanciones carezcan de sustento y validez.

Finalmente, se puede reflexionar que no hay equidad en el procedimiento que se le realiza a los trabajadores, se evidencia que las sanciones son excesivas y en algunos casos sin realizar el debido proceso, ni evaluar objetivamente las pruebas. Condenando al trabajador en base a una investigación que no es certera. Por lo que muchos de ellos, terminan con sanciones injustas y desproporcionadas, lo que desmotiva su desempeño laboral y sentido de pertenencia. El proceso carece de funcionalidad lo que ocasiona que no cumpla su finalidad preventiva ni represiva. Mostrando deficiencias en la institución y en la autoridad del órgano rector, quienes terminan invirtiendo los recursos del Estado en procesos ineficientes.

## **VI. Recomendaciones**

**Primero.** Proponer programas de capacitación para los trabajadores que conforman el órgano rector, de forma que pueden desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia, que comprendan la importancia de su gestión y lo esencial de establecer rigurosamente todas las etapas del proceso administrativo disciplinario.

**Segundo.** Incrementar los plazos de la fase de investigación, cuyos días deben considerar solo aquellos días hábiles. Con ello, se daría tiempo al funcionario para la asesoría y posterior presentación de descargos, es decir, consignar las pruebas de su defensa. Para ello se tendría que modificar el reglamento bajo una resolución de decreto supremo.

**Tercero.** Mejorar la eficiencia y técnicas de procedimiento de trabajo de los trabajadores a cargo de llevar toda la fase instructiva, con la finalidad de optimizar la revisión, la evaluación y validación de las pruebas que presentes los trabajadores que estén siendo intervenidos. Ya que la fase instructiva comprende una de las más importantes, debido a que se da la resolución de inicio del procedimiento administrativo disciplinario.

**Cuarto.** Eliminar los vicios desde la fase de investigación del proceso administrativo disciplinario, relacionado a la ausencia de la evaluación de la documentación, la falta de objetividad, la carencia de equidad; se debe propiciar un debido proceso, para poder dar una sanción eficaz.

**Quinto.** Corregir el procedimiento mediante el cual se lleva a cabo todo el proceso, reestructurar el órgano rector, consolidando un equipo multidisciplinarios que pueda medir con claridad y objetividad, la proporcionalidad de la sanción, de manera que esta se ajuste a la infracción cometida, apelando al derecho fundamental de integridad al funcionario y al principio de justicia. Establecer índices, criterios o parámetros para la sanción buscando que sea la más certera a la infracción, que la misma no sea excesiva o interior a la infracción, permitiendo que el funcionario opte como mejor opción seguir con las normas y ética profesional que exige el servicio docente.

## Referencias

- Agencia Peruana de noticias (26, julio, 2019). Amazonas: denuncias contra docentes por delitos sexuales no fueron atendidas. Lima, Perú. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-amazonas-denuncias-contra-docentes-delitos-sexuales-no-fueron-atendidas-756749.aspx>
- Alemán, J. (2018). Procedimiento sancionador, el alumbramiento de los principios básicos y sus garantías. *Revista digital CEMCI 38, 1 – 26*. Recuperado de <https://revista.cemci.org/numero-38/pdf/tribuna-1-procedimiento-sancionador-el-alumbramiento-de-los-principios-basicos-y-sus-garantias.pdf>
- Al Haidar, F. (2017). Administrative disciplinary and grievance procedures for public employees in Kuwait and UK. *International Journal of Law and Management 60*. DOI: 10.1108/IJLMA-04-2017-0081. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/324629063\\_Administrative\\_disciplinar\\_y\\_and\\_grievance\\_procedures\\_for\\_public\\_employees\\_in\\_Kuwait\\_and\\_UK](https://www.researchgate.net/publication/324629063_Administrative_disciplinar_y_and_grievance_procedures_for_public_employees_in_Kuwait_and_UK)
- Albines, R. y Cabrera, M. (2019). El proceso administrativo disciplinario y la medida cautelar en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el periodo 2014 – 2015. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Recuperado de
- Alfaro, O. (2015). *La extinción del efecto de postergación del ascenso que llevan implícitas las sanciones disciplinarias impuestas dentro de los procedimientos administrativos disciplinarios del Ministerio Público* (Tesis de Doctorado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/07/14/Alfaro-Olga.pdf>
- Anaya, J. (2018). *La intervención de la oficina de asesoría jurídica y su influencia en el procedimiento administrativo disciplinario en materia de destitución bajo la Ley Servir en el Hospital Hermilio Valdizán*. Universidad Autónoma del Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/548/1/ANAYA%20ANDRADE%2c%20JHOSELYN%20Y%20MUNOZ%20ZAVALETA%2c%20JESUS.pdf>
- Basheka, B, (2017). The Multidisciplinary, Interdisciplinary and Transdisciplinary Nature of Public Administration. *The African Journal of Public Affairs, 9 (9):1-*

28. School of Public Management, Governance and Public Policy, University of Johannesburg. Uganda Technology and Management University. Kampala, Uganda. Recuperado de [https://www.academia.edu/35876377/The\\_Multidisciplinary\\_Interdisciplinary\\_and\\_Transdisciplinary\\_Nature\\_of\\_Public\\_Administration\\_A\\_Methodological\\_Challenge](https://www.academia.edu/35876377/The_Multidisciplinary_Interdisciplinary_and_Transdisciplinary_Nature_of_Public_Administration_A_Methodological_Challenge)

Blandez, M. (2014). *Procesos administrativos*. Editorial Digital: UNID. México. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=TYHDCwAAQBAJ&pg=PT6&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TYHDCwAAQBAJ&pg=PT6&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)

Camacho, Hermelinda; Casilla, Darcy; Finol de Franco, Mineira (2008). La indagación: una estrategia innovadora para el aprendizaje de procesos de investigación. *Revista Laurus*, vol. 14, núm. 26, enero-abril, 2008, pp. 284-306. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111491014.pdf>

Christensen, T. & Fan, Y. (2018). Post-New Public Management: ¿a new administrative paradigm for China? *International Review of Administrative Sciences*. 84, 2, Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852316633513>  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852316633513>

Cortez, J. (2017). *Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015*. Editorial ICB S.L. Interconsulting Bureau S.L. España. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=RhkWdWAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+gestion+%2B+libros+%2B+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMlc2Qhf\\_1AhXDxFkKHUN8BvoQ6AEIMTAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=RhkWdWAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+gestion+%2B+libros+%2B+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMlc2Qhf_1AhXDxFkKHUN8BvoQ6AEIMTAB#v=onepage&q&f=false)

Díaz, L. y Urzúa, P. (2018). Procedimientos administrativos disciplinarios en Chile. Una regulación vulneradora del derecho fundamental al debido proceso. *Revista Ius et Praxis*. Vol. 24 (2), pp. 183 – 222. Chile. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v24n2/0718-0012-iusetp-24-02-00183.pdf>

European Data Protection Supervisor (2019). Administrative inquiries and disciplinary proceedings. Recuperado de [https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/reference-library/administrative-inquiries-and-disciplinary\\_en](https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/reference-library/administrative-inquiries-and-disciplinary_en)

- Euseda, R. (2018). El principio de culpabilidad como garantía para los empleados públicos en los procesos disciplinarios. *Revista Entorno, Vol. N° 65, pp. 95-103*. Recuperado de <http://biblioteca.utec.edu.sv/entorno/index.php/entorno/article/view/533/552>
- Fenoglio N. (2017). *Anuario Escuela de Archivología*. N°9. Evaluación de los documentos: modelos, enfoques y retos actuales Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/anuario/article/view/21161>
- Furber, L. (2019). *Disciplinary and Dismissal Procedures – for Employees*. Recuperado de <https://www.crunch.co.uk/knowledge/employment/disciplinary-and-dismissal-procedures-for-employees/>
- García, J. (2017). *Principios delimitadores de la potestad sancionadora y su aplicación en los procesos administrativos disciplinarios en la Ugel de Coronel Portillo, 2016*. Universidad Privada de Pucallpa. Perú. Recuperado de: <http://190.117.151.180/bitstream/UPP/111/1/TESIS%20FINAL%20REYES%20GARCIA.pdf>
- Gottschalk, P. & Smith, C. (2016). *Detection of White-Collar Corruption in Public Procurement in Norway: The Role of Whistleblowers*. University of New Haven. Recuperado de <https://digitalcommons.newhaven.edu/publicadministration-facpubs/3/>
- Gosálbez, H. (2013). *El proceso administrativo sancionador*. Editorial Dykinson. Madrid. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=ah92CwAAQBAJ&pg=PA144&dq=defini%C3%B3n+%2B+proceso+administrativo+sancionador&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJwMCN3tv1AhXSwwFkKHTz\\_A7cQ6AEILzAB#v=onepage&q=defini%C3%B3n%20%2B%20proceso%20administrativo%20sancionador&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ah92CwAAQBAJ&pg=PA144&dq=defini%C3%B3n+%2B+proceso+administrativo+sancionador&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJwMCN3tv1AhXSwwFkKHTz_A7cQ6AEILzAB#v=onepage&q=defini%C3%B3n%20%2B%20proceso%20administrativo%20sancionador&f=false)
- Haeder, S. y Webb, S. (2015). Influence and the Administrative Process: Lobbying the U.S. President's Office of Management and Budget. *Influence and the Administrative Process: Lobbying the U.S. President's Office of Management and Budget. Volume 109, Issue 3*. United State. Recuperado de <https://n9.cl/z0w3> DOI: <https://doi.org/10.1017/S0003055415000246>

- Henao, J. (2015). *Efectividad de la aplicación del derecho disciplinario en la asesoría de control interno disciplinario de la Alcaldía de Dosquebradas 2015-2016* (Tesis de Maestría). Universidad Libre de Colombia. Pereira, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/handle/123456789/1373>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education
- Hong, L. y Rosenbloom, D. (2015). *A Reasonable Public Servant: Constitutional Foundations of Administrative Conduct in the United States*. Taylor & Francis Group. Recuperado de <https://www.taylorfrancis.com/books/9781315706801>
- Human Resource Management in the Civil Service (2016). *Discipline*. Department of Public Expenditure and Reform. Recuperado <https://hr.per.gov.ie/discipline/>
- Ibarra, J. (2015). Impacto del proceso administrativo disciplinario en la unidad de gestión educativa local de San Román - Juliaca, año 2011. *Revista Ciencia y Tecnología*. Vol. 1 (01). Recuperado de <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/12>
- Isioma, W. (2014). The Effectiveness and Consistency of Disciplinary Actions and Procedures within a South African Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Volume 5(4):589. University of Johannesburg. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261613179\\_The\\_Effectiveness\\_and\\_Consistency\\_of\\_Disciplinary\\_Actions\\_and\\_Procedures\\_within\\_a\\_South\\_African\\_Organisation](https://www.researchgate.net/publication/261613179_The_Effectiveness_and_Consistency_of_Disciplinary_Actions_and_Procedures_within_a_South_African_Organisation)
- Jabbar, S. (2014). *The discipline of public administration today: new perspectives*. GC University Faisalabad Faculty Member. Recuperado de [https://www.academia.edu/38718243/THE\\_DISCIPLINE\\_OF\\_PUBLIC\\_ADMINISTRATION\\_TODAY\\_NEW\\_PERSPECTIVES](https://www.academia.edu/38718243/THE_DISCIPLINE_OF_PUBLIC_ADMINISTRATION_TODAY_NEW_PERSPECTIVES)
- Jara, J. (27, diciembre, 2016). Fases y particularidades del nuevo Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Ley de Servicio Civil, Ley 30057.



Recuperado de <https://legis.pe/fases-particularidades-del-nuevo-procedimiento-administrativo-disciplinario-ley-servicio-civil-ley-num-30057/>

Jin, M; Stritch, J. y Thuesen, F. (2018). Punishment on the Frontlines of Public Service Delivery: Client Ethnicity and Caseworker Sanctioning Decisions in a Scandinavian Welfare State. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 28, Issue 3, July 2018, Pages 339–354, <https://doi.org/10.1093/jopart/muy018>

Jorge, P. (2011). El principio de proporcionalidad en el procedimiento administrativo. *Revista Derecho PUCP. N° 67, 2011 / ISSN 0251-3420.*

INFORME TÉCNICO No 00" \ -2019-SERVIR/GPGSC. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8191140041297825b502f5bfe240fdac/R.A.+139.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8191140041297825b502f5bfe240fdac> Lozano Arce, M. (2018). *El procedimiento administrativo disciplinario para docentes en la Ugel de Lima*. Universidad Privada Telesup. Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/59>

Kamei, Putterman & Tyran (2015). State or nature? Endogenous formal versus informal sanctions in the voluntary provision of public goods. *Journal Experimental Economics* 18 (1), 38–65. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10683-014-9405-0>

Kettl, D. (2017). *Politics of the administrative process*. Seventh edition. Sage. United States of America. Recuperado de <https://n9.cl/x50>

Ley N°30057, Recuperado de: <https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>

Lozano, M. (2018). *El procedimiento administrativo disciplinario para docentes en la Ugel de Lima*. Universidad Privada Telesup. Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/59>

Modesto, C; Yumbar, J. y Durán, A. (2019). Inconstitucionalidad del procedimiento administrativo sancionador. *Revista Opuntia Brava* 11 (2), 373 – 389. Recuperado de <https://doi.org/10.35195/ob.v11i2.768>

Nettel, A. y Rodríguez, L. (2018). El derecho administrativo sancionador en el ámbito disciplinario de la función pública. *Revista de Derecho y Ciencias Sociales* 11

- (14). Colombia. Recuperado de <https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/mjuridica/article/view/893>  
DOI: <https://doi.org/10.25058/1794600X.893>
- Onyango, G. (2017). Organizational Disciplinary Actions as Socio-Political Processes in Public Organizations. *Public Organization Review* 19 (2), 227–248. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-017-0401-7>
- Public Service Commission (2017). Discipline Guideline. Section 53 and Chapter 6 of the Public Service Act 2008 (PSA). Recuperado de [https://www.forgov.qld.gov.au/system/files/documents/2017-01-discipline-guidelines\\_0.pdf?v=1551668199](https://www.forgov.qld.gov.au/system/files/documents/2017-01-discipline-guidelines_0.pdf?v=1551668199)
- Rosario, L. (2015). *La prescripción y caducidad de la acción disciplinaria por parte del estado como derecho fundamental al debido proceso* (Tesis de Maestría). Universidad Libre de Colombia. Recuperado de <http://repositorio.upsjb.edu.pe/handle/upsjb/1668>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones MORATA, S.L. Madrid, España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8471126451>
- Taquire, J. (2018). *Principio de inmediatez en materia laboral y su aplicación en procesos disciplinarios en la jurisprudencia peruana* (Tesis de Maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2529>
- Tejada, J. (2018). *El procedimiento administrativo sancionador y la vulneración de derechos del ciudadano en la Sub Gerencia de Fiscalización, Control y Sanción Administrativa Municipal de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, durante el año 2017* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17805>
- Tejeira, G. (2018). *Criterios de gradualidad para sancionar al servidor civil de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana período 2014 – 2015*. Universidad San Juan Bautista. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upsjb.edu.pe/bitstream/handle/upsjb/1668/T-TPA-%20Gladys%20Emperatriz%20Tejerina%20Vegazo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración*. Bachillerato General. Grupo editorial patria. México. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=2KeEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=procesos+administrativos+definicion+%2B+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-0OCJjf\\_1AhWLRVvKkKHQjGDagQ6AEIYTAH#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=2KeEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=procesos+administrativos+definicion+%2B+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-0OCJjf_1AhWLRVvKkKHQjGDagQ6AEIYTAH#v=onepage&q&f=false)
- Soriano, R. (2016). *Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Revista de ciencias de la gestión, 1(1), 38-86. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/14870-Texto%20del%20art%C3%ADculo-59009-1-10-20160526.pdf>
- Staff Disciplinary Policy (2017). *Fijian Civil Service Discipline Guideline, Employment Regulation Promulgation*. Office of the Auditor-General, Republic of Fiji. Britain. Recuperado de <http://www.oag.gov.fj/wp-content/uploads/2018/06/Pol-16-2017-OAG-Staff-Disciplinary-Policy.pdf>
- Universidad de Texas (2016). *The Importance of Ethics in Public Administration*. Recuperado de <https://academicpartnerships.uta.edu/articles/public-administration/the-importance-of-ethics-in-public-administration.aspx>
- United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (2018). *Disciplinary procedures and action against you at work*. Recuperado de <https://www.gov.uk/disciplinary-procedures-and-action-at-work>
- Uwizeyimana, D. & Basheka, C. (2017). *The Multidisciplinary, Interdisciplinary and Trans-disciplinary Nature of Public Administration*. The Multidisciplinary, Interdisciplinary and Trans-disciplinary Nature of Public Administration. Recuperado de <https://n9.cl/9akj>
- Vargas, T. (2019). *Influencia de la Apertura de procesos Administrativos Disciplinarios en la mejora Continua y competitividad Profesional e Institucional en la UGEL San Román año 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3005>
- Ventura, F. (2014). *El incumplimiento de los plazos establecidos en el procedimiento disciplinario administrativo, a los docentes de la unidad de gestión educativa local de Churcampa 2014*. Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/368>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de entrevista de los elementos de investigación.

Categoría	Subcategoría	Sujetos a entrevistar	Ítems y preguntas
Fase de investigación	Investigación preliminar	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9.	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?
	Entrega al órgano rector		2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso? 3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?
Fase Instructiva	Evaluación de documentos	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9.	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?
	Resolución de inicio del PAD		5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?
Fase sancionadora	solicitud de informe oral	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9.	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?
	Resolución de sanción disciplinaria		7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?
Principio de proporcionalidad	correspondencia entre la infracción y la sanción	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9.	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?
	La sanción cumpla su finalidad represiva y preventiva		9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?

Fuente: Entrevista realizada a docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

Anexo 2. Guión de la entrevista semi estructurada

**Fase de investigación.**

¿Qué opina acerca de la gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07?

---

---

¿Se encuentra conforme con respecto a la fase preliminar efectuada en su caso?

---

---

¿Qué le parece el tiempo empleado para la entrega de su caso al órgano instructor?

---

---

**Fase instructiva.**

¿Considera que en su caso se ha efectuado una justa evaluación de la documentación antes de emitir la sanción?

---

---

¿Cuál es su percepción acerca de la resolución de inicio del procedimiento administrativo disciplinario en su caso?

---

---

**Fase Sancionadora.**

¿Qué opinión le merece el proceso para que haga su informe oral?

---

---

¿Qué opinión le merece la sanción disciplinaria recibida?

---

---

**Principio de proporcionalidad.**

¿Qué opina acerca de la proporcionalidad entre la infracción y la sanción recibida en su caso?

---

---

¿Crees usted que la sanción recibida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?

---

---

Anexo 3. Matriz de discusión de resultados según objetivo general.

Objetivo general	Resultado general	Autores a favor	Autores en contra	Conclusión general
Examinar los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Los procesos administrativos disciplinarios a los trabajadores de la UGEL, han sido irregulares, poco objetivos, no se han realizado las evaluaciones y controles pertinentes del caso. Por tanto, no se hace una justa evaluación de los casos, siguiendo un proceso que no cuenta con los controles y supervisión que demuestren su confiabilidad y transparencia, dejando de lado muchas veces la objetividad que requieren dichos procedimientos. En termino generales, los resultados de la investigación evidencian que los docentes que han sido intervenidos por un proceso administrativo disciplinario, se encuentran en desacuerdo totalmente con la manejo y la rigurosidad del mismo, coincidiendo que el proceso debe ser reestructurado de inmediato pues no cumple con su propósito inicial.	Tejería (2018), indica que los procedimientos administrativos disciplinarios deben contar con criterios que puedan servir para evaluar el proceso y regular las normativas. Para Díaz y Urzúa (2018), los procedimientos administrativos disciplinarios aplicados a los funcionarios chilenos, no siguen el debido proceso, el juicio es irracional e injusto por lo que se irrespeta el derecho a la integridad y ética profesional del funcionario. Según Ventura (2014), durante las diferentes fases del procedimiento disciplinario no se cumplen los plazos, ni se dan las notificaciones pertinentes, lo cual constituye una irregularidad del sistema y que perjudica al funcionado inculpada. Mientras que Henao (2015), pudo dejar en evidencia una serie de inconsistencias e irregularidades en los procesos administrativos disciplinarios aplicados a los funcionarios colombianos. Según Christensen & Fan (2018), considera que los procesos administrativos disciplinarios realizados en latino américa tienen mucho camino que recorrer para alcanzar un debido proceso, ya que indica que tienen varios desafíos importantes para poder tener confiabilidad en el sistema.	Vargas (2019), considera que la aplicación de los procesos administrativos disciplinarios, han traído como consecuencia el mejor desempeño de los funcionarios públicos, así como la calidad de sus técnicas pedagógicas, en sus niveles emocionales y en su conocimiento en cuanto a normas y reglamentos administrativos, conforme a su profesión. Por lo que, bajo su opinión, el balance es positivo para el sistema, el docente y los beneficiarios. Así mismo, Albines y Cabrera (2019), mencionan el caso de algunos funcionarios que, siendo intervenido, se les suspendió su medida cautelas, por lo que regresaron a sus labores, sin ser procesados como indica la Ley Servir, lo que indica que el sistema es deficiente y no sanciona las infracciones.	Los proceso administrativos disciplinarios a los funcionarios públicos, que laboral en el UGEL # 07; se llevan a cabo con muchas irregularidades, lo que hace que sean ineficientes, injustos, muy poco objetivos; se evidencia que los plazos indicados para llevar a cabo todo el procedimiento, es bien ajustado, debido a ello los funcionarios a cargos deben tomar conciencia de la eficiencia que se requiere en su desempeño partiendo precisamente de esta premisa; lo cual amerita que las notificaciones al funcionario lleguen oportunamente, para que este pueda tomar las acciones respectiva en su defensa. Seguir la normativa legal y reglamento, permitiendo que el proceso de disciplinario pueda desarrollarse bajo un debido proceso, contemplando la eficiencia y control en cada una de las etapas, como la fase de investigación, instructiva, sancionadora y el principio de proporcionalidad.

*Fuente.* Entrevista de los trabajadores de la UGEL N° 07, San Borja; Revisión bibliográfica y Matriz de Categorización apriorística.

Anexo 4. Matriz de discusión de resultados según objetivos específicos.

Objetivo general	Resultados específicos	Autores a favor	Autores en contra	Conclusiones generales
Examinar los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Anaya (2018), indica que las asesorías jurídicas son importantes para los funcionarios que están sujetos a un proceso administrativo. Al igual que lo mencionado por Albines y Cabrera (2019), quien informa que 06 funcionarios en Cajamarca han sido intervenidos por un proceso administrativo que se ha desarrollado con irregularidad y sin respetar los plazos, por la que la situación del docente se ha prolongado irrespetando sus derechos a un debido proceso.	Lozano (2018), menciona que los procesos administrativos son adecuados y conforme una herramienta indispensable para corregir fallas e incumplimientos en los docentes y funcionarios públicos (Taquire, 2018),	En la fase de investigación se evidencia que el órgano rector incumple con la norma, pues no notifica de manera oportuna al funcionario; lo cual es una situación que se agrava, puesto que los plazos administrativos para que los docentes hagan sus respectivos descargos o presentación de pruebas es muy corto.
	Describir la determinación que produce la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Ventura (2014), indica que el 63.2% de los casos de funcionarios que están bajo proceso administrativo, son afectados por el incumplimiento de los plazos.	Para esta fase los autores que se han citado como antecedentes coinciden con lo expuesto.	Se determina que el órgano competente, no valida la documentación que presentan los funcionarios públicos en su defensa; lo cual es generado, a la falta de evaluación de los mismo y la carencia de controles.
	Interpretar la resolución que produce la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	García (2017), Indica que las sanciones no son eficientes, pues no se cumple con la normativa por lo que sugiere que el proceso está viciado y es poco objetivo, por lo tanto, las sanciones son irregulares y no se ajustan a la Ley 27444. Mientras que Tejerina (2018), indica que actualmente no hay norma que pueda dirigir la proporcionalidad o excesos de las sanciones, considera que los criterios son inadecuados.	Vargas (2019), indica que la aplicación de sanciones como consecuencia de la resolución de un proceso administrativo a funcionario público, puede mejorar su desempeño y capacidades.	Las resoluciones de la fase sancionadora, carecen de justicia y validez, debido a las diferentes irregularidades bajo las cuales se desarrolla todo el proceso; un proceso donde no se da la oportunidad al funcionario a su defensa, donde no se respeta los plazos para su notificación, donde no existe una evaluación.
	Reflexionar sobre la equidad que produce el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Díaz y Urzúa (2018), considera que los plazos tan cortos para procesar administrativamente a los funcionarios públicos son inadecuados, por tanto, vulnerar sus derechos fundamentales; Así mismo, Lozano (2018), menciona que en su investigación encontró que muchos docentes han sido afectados económicamente y en sus derechos fundamentales, como resultados de los excesos de las sanciones y la poca proporcionalidad en ellas.	Para esta fase los autores que se han citado como antecedentes coinciden con lo expuesto.	Se evidencia que no hay equidad en el proceso, pues las sanciones son excesivas y en algunos casos sin realizar el debido proceso, ni evaluar objetivamente las pruebas. Condenando al trabajador muchas veces en base a rumores y no a una investigación certera. Por lo que muchos de ellos, terminan con sanciones injustas y desproporcionadas.

Fuente. Entrevista a los trabajadores de la UGEL N° 07, San Borja.



Anexo 5. Consentimiento Informado.

Estimado(a) participante:

La investigadora está realizando la investigación titulada: Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja, y sería de mucho aporte para la investigación su participación, por lo que se le aplicará una entrevista, cuya información será relevante. La información que brinde será usada únicamente para los fines del estudio y se guardará el anonimato. Sus nombres o datos personales no serán publicados en ninguna parte del informe ni en otro documento. Participar en esta investigación permitirá la posibilidad de informar, comprender y porque no decirlo dar sugerencias. Si usted está dispuesto a participar, firme el presente consentimiento informado:

Yo, \_\_\_\_\_, después de haber leído las condiciones de la investigación “Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja” indico que acepto participar de manera voluntaria.

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Responsable de la investigación

Anexo 6. Resumen de las entrevistas.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 1	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No, siempre hay retraso y pérdidas de la documentación. No se ajusta al usuario procesado, no se cumplen las fechas, no le dan tiempo.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No, porque al momento de citarme no tengo el tiempo necesario. No puedo hacer los descargos, ni los expedientes, no tengo tiempo de asesoría.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	No, no hay un tiempo necesario. Ya que todo lo avisan a última hora.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	No, en muchas ocasiones no hay equidad. Que se presenta por allí en parte acusada.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Me parece que no es adecuado, no estoy conforme con los resultados.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Si, porque tendría la opción de expresar lo que ha pasado. Conversando con la parte afectada y ver su punto de vista,
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	No, porque el proceso puede ser corto o largo; sin embargo, no pasa por un buen control, por lo que es irregular.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No, porque no me han dado oportunidad de yo asesorarme o contratar una persona que me defienda.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Bueno de pronto si, puede ser, sería recomendable que se revise, al paso siguiente que se va a dar.

Fuente: Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 2	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	Yo creo que no, pues se nota bastantes irregularidades.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No, en algunos casos para saber qué es lo que.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	No, se aceleran demasiado, dan solo dos días.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	Cuando uno lleva los documentos, son rechazados, así que yo creo que no.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Podría estar regular, no sé si sea un proceso abierto.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Yo creo que sí, porque puedo aclarar el proceso que se me está aperturando.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	No es justa, y se han vulnerado mis derechos.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	En realidad, yo creo que no, la forma es autoritaria.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Creo que es más represiva y no se respetan los derechos de los trabajadores.

Fuente: Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 3	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	Me parece que no se cumple porque no hay igualdad.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No me encuentro conforme, pues no me fue comunicada dicha fase.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	Los plazos me parecen que son muy cortos. Cuidado se presentan las pruebas ya no hay tiempo.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	Los documentos presentados no fueron considerados como pruebas en la evaluación.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	No estoy de acuerdo con la resolución de inicio ni de proceso, no se respetó ni descargo ni la presentación.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Me parece muy bien, para aclarar dichos inconvenientes y pruebas en lo sucedido.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	No se llevó en el conducto regular, hubo muchas modificaciones.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe, lo consideran igual con la infracción y sanción
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No estoy de acuerdo, no debería tener sanción.

*Fuente:* Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 4	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No se cumple el proceso como debe ser.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No me encuentro conforme, pues no fui avisado con tiempo para hacer los cargos respectivos.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	No, cuando notifican ya han pasado los pasos.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	No, ya que no validan los documentos presentados.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Es indignante, porque no se prueba la falta.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Yo creo que sí, porque puede expresar lo que acontece.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	No hubo una correcta administración del proceso.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No, no existe la igualdad.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	no, no estoy de acuerdo con lo recibido y no está comprobado

*Fuente:* Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 5	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No lo creo, suele hacer dificultades en el sentido de la imparcialidad. Se recurren a amistades para favorecer al proceso.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	En realidad, no por el tiempo que se solicita es poco y la información no es adecuada.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	Se tiene celeridad en el sentido de que los plazos son cortos, pero ineficientes en dar las respuestas.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	No lo creo, se refieren más a las palabras o dichos que a las pruebas objetivas.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Que se apertura sin el debido conocimiento y sin las debidas pruebas.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Sí lo creo, es necesario y sería saludable para precisar detalles.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	Considero que no, las dificultades son grandes.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No lo creo, la sanción es desmedida en ese sentido.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No, porque fue excesiva

*Fuente:* Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 6	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No se cumple en realidad como deberían hacerlo, hay muchas irregularidades.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No, porque primero deberían enviar una notificación antes de la fase preliminar.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	Pienso que deberían extender los días para presentar los cargos.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	No se evalúan los documentos presentados, son en su mayoría rechazados
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Me parece muy bien para poder aclarar el proceso en mi contra.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Sí me parece bien, es muy acertado para poder explicar el tema.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	Tengo entendido que la sanción disciplinaria impuesta en mi persona no es justa.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe la equidad autoritaria, todo es igual.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Creo que es más represiva sin tener la razón irrespetando el derecho de los trabajadores.

Fuente: Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 7	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	El conducto regular no existe, porque primero hacen el proceso y luego nos comunican.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No estoy de acuerdo, pues no cometí falta alguna.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	No, solo nos dan un solo día que no alcanza.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	Claro que no, por los plazos presentados que son muy poco tiempo. Ni siquiera lo toman en cuenta.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	No estoy de acuerdo que se inicie un proceso administrativo, pues no prueba nada.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Sí estoy de acuerdo, para poder expresar mi caso.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	Para llegar a la resolución debieron ver las pruebas, pero no lo hicieron.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe equidad en la UGEL, porque primero sancionan y luego averiguan lo que en realidad paso.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No existe equidad en la UGEL, porque primero sancionan y luego averiguan lo que en realidad paso.

*Fuente:* Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.



<b>Resumen de las entrevistas</b>		
<b>Título de la investigación:</b> Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja		
<b>Lugar y fecha de la entrevista:</b> UGEL N° 7 del Distrito de San Borja (10 diciembre 2019).		
<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>
Participante 8	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No, no se realizan de forma normal. Dejan mucho que desear.
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No me encuentro conforme, ya que se realizó una investigación muy variada de mi caso.
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	Los plazos son muy cortos y no se consideran las pruebas.
	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	Viéndolo bien, no hay justa evaluación. Porque siempre rechazan, alejando que todo el proceso es así.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Sinceramente, no estoy de acuerdo con la apertura de dicho proceso.
	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Sí, a lo mejor sería positivo.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	Para ser honesto, no ha sido así. Existen irregularidades.
	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe, cierta decisión. Como mejor le parece sanción sin ninguna igualdad.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	En verdad, le diría que la sanción no hay sido cumplida. Porque esta acusación es de algo que aún no se comprueba.

*Fuente:* Entrevista a los docentes de la UGEL N° 07, San Borja 2019.

Anexo 7. Matriz de Triangulación de la Información.

Objetivos específicos	Preguntas	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8	Comparación		Interpretación de participantes
										Semejanzas	Diferencias	
Establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No, siempre hay retraso y pérdidas de la documentación. No se ajusta al usuario procesado, no se cumplen las fechas, no le dan tiempo.	Yo creo que no, pues se nota bastantes irregularidades.	Me parece que no se cumple porque no hay igualdad.	No se cumple el proceso como debe ser.	No lo creo, suele hacer dificultades en el sentido de la imparcialidad. Se recurren a amistades para favorecer al proceso.	No se cumple en realidad como deberían hacerlo, hay muchas irregularidades.	El conducto regular no existe, porque primero hacen el proceso y luego nos comunican.	No, no se realizan de forma normal. Dejan mucho que desear.	Todos afirman que el proceso administrativo disciplinario, no se cumple de forma regular; pues no hay un debido proceso, las notificaciones no llegan a tiempo, no hay igualdad ni imparcialidad.	Señalan que los plazos son muy cortos, los cuales consideran deben ser más amplios para poder presentar los descargos.	Indican que los plazos para esta fase son muy cortos y que el proceso es irregular, pues no respetan los plazos, no notifican dentro del tiempo establecido, hay mucha burocracia y una comunicación ineficaz. Lo cual es contrario a lo que establece la Ley Servir (2013), en su Artículo I, donde indica que su finalidad es precisamente regular y garantizar que el proceso disciplinario se lleva a cabo en consistencia con la normativa, la objetividad, la transparencia y siguiendo los canales regulares. Así como también indica en el Art. 35, la imparcialidad, objetividad, eficacia y eficiencia de los funcionarios públicos que están a cargo del procedimiento.

Fuente. Entrevista de funcionarios públicos de la UGEL N° 07

Objetivos específicos	Preguntas	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8	Comparación		Interpretación de participantes
										Semejanzas	Diferencias	
Establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No, porque al momento de citarme no tengo el tiempo necesario. No puedo hacer los descargos, ni los expedientes, no tengo tiempo de asesoría.	No, en algunos casos para saber qué es lo que.	No me encuentro conforme, pues no me fue comunicada dicha fase.	No me encuentro conforme, pues no fui avisado con tiempo para hacer los cargos respectivos.	En realidad, no, por el tiempo que se solicita es poco y la información no es adecuada.	No, porque primero deberían enviar una notificación antes de la fase preliminar.	No estoy de acuerdo, pues no cometí falta alguna.	No me encuentro conforme, ya que se realizó una investigación muy variada de mi caso.	Todos están en desacuerdo, señalan que estuvieron desinformados del proceso, lo que constituye una irregularidad.	En algunos casos no aceptan la documentación presentada por el funcionario con motivo de su defensa, lo que acarrea que el mismo quede desprotegido y no tenga la posibilidad de establecer su posición en defensa de sus acciones.	Los participantes indican que el órgano rector no les notifica, por lo que irrespetan los plazos, propician el inicio del proceso con irregularidades y afectan el derecho del funcionario a defenderse; por lo que muchos terminan siendo sancionados bajo estas condiciones. Para la Ley Servir (2013), en su art. 93, establecen que el órgano rector está obligado a dar cinco (5) días hábiles al funcionario para la presentación de sus descargos, previa a la notificación del mismo, la cual debe realizarse inmediatamente que reciban la denuncia. Lo que nos indica que los procesos donde no se dan estas condiciones por negligencia de los funcionarios encargados del proceso, se encuentran bajo irregularidades, lo cual es contradictorio de la norma.

Fuente. Entrevista de funcionarios públicos de la UGEL N° 07

Objetivos específicos	Preguntas	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8	Comparación		Interpretación de participantes
										Semejanzas	Diferencias	
Establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	No, no hay un tiempo necesario. Ya que todo lo avisamos a última hora.	no, se aceleran demasiado, dan solo dos días.	Los plazos me parecen que son muy cortos. Cuidado se presentan las pruebas ya no hay tiempo.	No, cuando notificamos ya han pasado los pasos.	Se tiene celeridad en el sentido de que los plazos son cortos, pero ineficientes en dar las respuestas.	Pienso que deberían extender los días para presentar los cargos.	No, solo nos dan un solo día que no alcanza.	Los plazos son muy cortos y no se consideran las pruebas.	Todos coinciden que, si hay celeridad en el proceso, desde el punto de vista de los plazos. Sin embargo, señalan que dichos plazos son muy cortos para poder defenderse, falta tiempo para la presentación de las pruebas y hacer los descargos respectivos.	Algunos consideran que el órgano rector es ineficiente al momento de dar las respuestas, quizá para ellos, también los plazos sean demasiado cortos.	Indican que los plazos deberían ser más extensos para la presentación de la documentación en defensa del funcionario. Para ello, La Ley Servir (2013), indica que el funcionario cuenta con cinco (5) días hábiles para presentar su defensa cuyos días son contados a partir de la notificación respectiva. Terminado los cinco días, el órgano debe comenzar a resolver el caso.

Fuente. Entrevista de funcionarios públicos de la UGEL N° 07

Objetivos específicos	Preguntas	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8	Comparación		Interpretación de participantes
										Semejanzas	Diferencias	
Describir la determinación que produce la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	No, el proceso no es justo (J)	No, pues no validan la documentación presentada.	No, porque no evalúan la documentación.	No, no validan la documentación presentada.	No, hay irregularidades	No, no hay evaluación	No, los plazos no son adecuados.	No, no se evalúan las pruebas.	Ninguno de los participantes está de acuerdo, pues consideran que el órgano rector no evalúa las pruebas que presenta el funcionario en su defensa.	La documentación que es presentada, no es evaluada adecuadamente y de forma objetiva e incluso en ocasiones ni siquiera es aceptada.	Indican que no se realizó un debido y justo proceso. Pues carece de validación y evaluación la documentación presentada. En la Ley Servir (2013), en el Art. 93 se establece la obligatoriedad de la evaluación de los pruebas o descargo que presenta el funcionario.
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Me parece que no es adecuado, no estoy conforme con los resultados.	Podría estar regular, no sé si sea un proceso abierto.	No estoy de acuerdo con la resolución de inicio ni de proceso, no se respetó ni la presentación.	Es indignante, porque no se prueba la falta.	Que se apertura sin el debido conocimiento y sin las debidas pruebas.	Me parece muy bien para poder aclarar el proceso en mi contra.	No estoy de acuerdo que se inicie un proceso administrativo, pues no prueba nada	Sinceramente, no estoy de acuerdo con la apertura de dicho proceso.	Ninguno de los participantes está de acuerdo con la resolución de inicio de proceso, pues señalan que el proceso es irregular y no se le respetan sus derechos, que no hubo ninguna falta que motivará la apertura de un proceso disciplinario.	Consideran que es inocente, que se le realizó el proceso sin cometer falta y que fue sancionado culpable, en base a un proceso irregular que no prueba nada.	Indican que el proceso es ineficiente, por ello consideran que la resolución es inadecuada y están en desacuerdo con el inicio del procedimiento. Alegando que no se siguieron las fases del proceso, destacando la verificación de las pruebas, tal como lo establece el Art. 93 de la Ley Servir.

Fuente. Entrevista de funcionarios públicos de la UGEL N° 07

Objetivos específicos	Preguntas	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8	Comparación		Interpretación de participantes
										Semejanzas	Diferencias	
Interpretar la resolución que produce la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Sí, porque tendría la opción de expresar lo que ha pasado. Conversando con la parte afectada y ver su punto de vista,	Yo creo que sí, porque puedo aclarar el proceso que se me está aperturando.	Me parece muy bien, para aclarar dichos inconvenientes y pruebas en lo sucedido.	Yo creo que sí, porque puede expresar lo que acontece.	Si lo creo, es necesario y sería saludable para precisar detalles.	Sí me parece bien, es muy acertado para poder explicar el tema.	Si estoy de acuerdo, para poder expresar mi caso.	Si, a lo mejor sería positivo.	Todos estuvieron de acuerdo que requieren el derecho a su defensa, considerando que sería beneficioso un informe oral para poder dar detalles de su caso, con lo cual puedan esclarecer lo sucedido.	Consideran que sería también beneficioso para la parte afectada.	Indican que un informe oral sería de mucha ayuda para poder expresar los detalles de su caso y aclarar la situación que ha dado lugar al proceso administrativo disciplinario. Lo cual está contemplado en el Art. 93 de la Ley Servir, indicando que quedaría a cargo del órgano rector.
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	No, porque el proceso puede ser corto o largo; sin embargo, no pasa por un buen control, por lo que es irregular.	No es justa, y se han vulnerado mis derechos.	No se llevó en el conducto regular, hubo muchas modificaciones.	No hubo una correcta administración del proceso.	Considero que no, las dificultades son grandes.	Tengo entendido que la sanción disciplinaria impuesta en mi persona no es justa.	Para llegar a la resolución debieron ver las pruebas, pero no lo hicieron. .	Para ser honesto, no ha sido así. Existen irregularidades.	Todos indican que no hay un debido proceso, por diferentes razones, entre las que indican las constantes modificaciones, la injusticia, el plazos irrespetados, la falta de evaluación de pruebas, entre otros.	El proceso en sí, tiene muchas dificultades que superar antes de poder llegar a cumplir las expectativas de los funcionarios públicos que han sido sometidos a intervención.	Indican que el mismo carece de justicia, pues las irregularidades son muchas, resaltando que las fallas están en todas las etapas del proceso; destacando entre las principales, la imparcialidad e injusticia, lo cual contradice los principios que establece la Ley Servir (2013), en su Artículo I.

Fuente. Entrevista de funcionarios públicos de la UGEL N° 07

Objetivos específicos	Preguntas	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8	Comparación		Interpretación de participantes
										Semejanzas	Diferencias	
Reflexionar sobre la equidad que produce el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No, porque no me han dado oportunidad de asesorarme o contratar una persona que me defienda.	En realidad, yo creo que no, la formas autoritaria.	No existe, lo considero igual con la infracción y sanción.	No, no existe la igualdad.	No existe la equidad autoritaria, todo es igual.	No, no hubo evaluación de pruebas.	No existe equidad en la UGEL, porque primero sanciona y luego averigua lo que en realidad paso.	No existe, cierta decisión. Como mejor le parece sanción sin ninguna igualdad.	Consideran que el proceso no ha sido justo y la sanción no tiene proporcionalidad con la infracción, por lo que no hay equidad.	Uno de los participantes afirma que el órgano rector primero sanciona y luego realiza las averiguaciones del caso.	Indican que el proceso no es integro, pues no hay equidad ni evaluación, sugiriendo nuevamente irregularidades. Concluyen que no hay una proporcionalidad entre la sanción y la infracción cometida. La Ley Servir (2013), en su art. 91 indican que la sanción debe estar graduada conforme la infracción, por lo tanto, los funcionarios encargados deben tener claro la relación entre la sanción y la infracción para poder determinar cuál es la amonestación que corresponde.
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Bueno de pronto si, puede ser, sería recomendable que se revise, al paso siguiente que se va a dar.	Creo que es más represiva y no se respetan los derechos de los trabajadores.	No estoy de acuerdo, no debería tener sanción.	No, no estoy de acuerdo con lo recibido y no está comprobado.	No, porque fue excesiva.	Creo que es más represiva sin tener la razón irrespectando el derecho de los trabajadores.	No ha cumplido ninguna de las dos y se violan mis derechos como persona.	En verdad, le diría que la sanción no hay sido cumplida. Porque esta acusación es de algo que aún no se comprueba.	Todos los participantes coincidieron que el proceso no cumple con su finalidad, pues no se realiza conforme a lo debido.	Uno de los participantes indica que no hubo lugar para dicho proceso, indicando que se desaprovechan los recursos del estado en apertura procesos, cuyos resultados no determinan nada debido a las irregularidades en las cuales se desarrollan.	Indican que el proceso carece de revisión y evaluación, por lo tanto, las sanciones son injustas y por demás represivas. Se consideran que el proceso en ocasiones, no cumple ni con su función represiva ni preventiva. Según el Art. II, la finalidad de la Ley Servir (2013), es garantizar que el proceso se lleve a cabo con calidad de servicio, promoviendo el desarrollo de las personas que lo constituyen.

Fuente. Entrevista de funcionarios públicos de la UGEL N° 07

Anexo 8. Matriz de categorización

**Título:** Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.

Problema general	Objetivo general	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumento
¿Cómo se realizan los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07? San Borja?	Examinar los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Fase de investigación	Investigación preliminar	Entrevista	Guía de entrevista
<b>Problema Especifico</b>	<b>Objetivo Especifico</b>		Entrega al órgano Instructor		
¿Cómo se ejecuta la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07? San Borja?	Establecer la fase de investigación de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Fase instructiva	Evaluación de documentos		
¿Cómo se efectúa la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja?	Describir la determinación que produce la fase de instructiva de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.		Resolución de inicio del PAD		
¿Cómo se desempeña la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja?	Interpretar la resolución que produce la fase sancionadora de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.	Fase sancionadora	Solicitud de informe oral		
¿Cómo se evalúa el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja?	Reflexionar sobre la equidad que produce el principio de proporcionalidad de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja.		Resolución de sanción disciplinaria		
		Principio de proporcionalidad	Correspondencia entre la infracción y la sanción.		
			La sanción cumpla su finalidad represiva y preventiva.		



<b>Tipo y diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Elementos de investigación</b>	<b>Muestra</b>
<p>Enfoque cualitativo</p> <p>Tipo: Comprensión del contexto</p> <p>Diseño: fenomenológico</p>	<p>Población: Está constituida por 8 trabajadores de la UGEL N° 07 de San Borja.</p>	<p>Técnica: Entrevista semiestructurada</p> <p>Instrumento: guía de entrevista</p> <p>Ámbito de aplicación: UGEL 07 de San Borja</p> <p>Forma de administración: individual</p>	<p>Muestra: Está constituida por 8 trabajadores de la UGEL N° 07 de San Borja .</p>

Anexo 9. Matriz de Categorización y Codificación de Subcategorías Apriorísticas y Emergentes.

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Participante 1	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	No, siempre hay retraso y perdidas de la documentación. No se ajusta al usuario procesado, no se cumplen las fechas, no le dan tiempo.	Entrega a órgano rector de los descargos y presentación de pruebas, plazos del proceso.	A2, A4
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	No, porque al momento de citarme no tengo el tiempo necesario. No puedo hacer los descargos, ni los expedientes, no tengo tiempo de asesoría.	Entrega a órgano rector de los descargos y presentación de pruebas, Plazos del proceso.	A2, A4
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	No, no hay un tiempo necesario. Ya que todo lo avisan a última hora.	Plazos en el proceso	A4
Participante 2	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	Yo creo que no, pues se nota bastantes irregularidades.	Investigación preliminar	A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	no, en algunos casos para saber qué es lo que.	Investigación preliminar	A1
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	no, se aceleran demasiado, dan solo dos días.	Plazos en el proceso	A4
Participante 3	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	Me parece que no se cumple porque no hay igualdad.	Investigación preliminar	A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	no me encuentro conforme, pues no me fue comunicada dicha fase.	Investigación preliminar	A1
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	Los plazos me parecen que son muy cortos. Cuidado se presentan las pruebas ya no hay tiempo.	Plazos del proceso.	A4
Participante 4	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	no se cumple el proceso como debe ser.	Investigación preliminar	A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	no me encuentro conforme, pues no fui avisado con tiempo para hacer los cargos respectivos.	Plazos de proceso, notificación e información del inicio del PAD	A4, A3
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	no, cuando notifican ya han pasado los pasos.	Plazos del proceso.	A4
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	los plazos son muy cortos y no se consideran las pruebas.	Plazos de proceso.	A4

Fuente. Entrevista de servidores públicos de la UGEL N° 07

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Participante 5	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	no lo creo, suele hacer dificultades en el sentido de la imparcialidad. Se recurren a amistades para favorecer al proceso.	Investigación preliminar	A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	En realidad, no, por el tiempo que se solicita es poco y la información no es adecuada.	Información y comunicación del inicio del PAD, Plazos de los procesos.	A3, A4
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	se tiene celeridad en el sentido de que los plazos son cortos, pero ineficientes en dar las respuestas.	Plazos del proceso.	A4
Participante 6	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	no se cumple en realidad como deberían hacerlo, hay muchas irregularidades.	Investigación preliminar	A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	no, porque primero deberían enviar una notificación antes de la fase preliminar.	Información y notificación del inicio del PAD	A3
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	pienso que deberían extender los días para presentar los cargos.	Plazos del proceso.	A4
Participante 7	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	el conducto regular no existe, porque primero hacen el proceso y luego nos comunican.	Información y notificación del inicio del PAD, Investigación preliminar.	A3, A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	no estoy de acuerdo, pues no cometí falta alguna.	Investigación preliminar	A1
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	no, solo nos dan un solo día que no alcanza.	Plazos del proceso.	A4
Participante 8	1. ¿Cree usted que los procesos administrativos disciplinarios se cumplen dentro de un conducto regular?	no, no se realizan de forma normal. Dejan mucho que desear.	Investigación preliminar	A1
	2. ¿Se encuentra conforme con la fase preliminar en su caso?	no me encuentro conforme, ya que se realizó una investigación muy variada de mi caso.	Investigación preliminar	A1
	3. ¿considera usted que existe una celeridad en los plazos para presentar las pruebas sustentadoras antes de entregar el caso al órgano instructor?	los plazos son muy cortos y no se consideran las pruebas.	Plazos de proceso.	A4

Fuente. Entrevista de servidores públicos de la UGEL N° 07

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Participante 1	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	No, en muchas ocasiones no hay equidad. Que se presenta por allí en parte acusada.	Justicia y equidad en el proceso.	B5
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	Me parece que no es adecuado, no estoy conforme con los resultados.	conformidad en resultados.	B5
Participante 2	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	cuando uno lleva los documentos, son rechazados, así que yo creo que no.	Validación de documentación.	B3
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	podría estar regular, no sé si sea un proceso abierto.	Proceso.	B5
Participante 3	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	Los documentos presentados no fueron considerados como pruebas en la evaluación.	Evaluación de documentación.	B3
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	no estoy de acuerdo con la resolución de inicio ni de proceso, no se respetó ni descargo ni la presentación.	Derecho a la defensa.	B5
Participante 4	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	no, ya que no validan los documentos presentados.	Validación de documentación.	B3
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	es indignante, porque no se prueba la falta.	Pruebas, justicia.	B1
Participante 5	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	no lo creo, se refieren más a las palabras o dichos que a las pruebas objetivas.	Debido proceso.	B5
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	que se apertura sin el debido conocimiento y sin las debidas pruebas.	Debido proceso	B5
Participante 6	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	no se evalúan los documentos presentados, son en su mayoría rechazados	Evaluación de documentación.	B3
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	me parece muy bien para poder aclarar el proceso en mi contra.	Derecho de defensa, comunicación.	B5
Participante 7	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	claro que no, por los plazos presentados que son muy poco tiempo. Ni siquiera lo toman en cuenta.	Plazos del proceso.	B1
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	no estoy de acuerdo que se inicie un proceso administrativo, pues no prueba nada.	Debido proceso, efectividad, pruebas.	B5
Participante 8	4. ¿Considera usted que se ha revisado una justa evaluación de los documentos de su caso, antes de presentar la sanción?	Viéndolo bien, no hay justa evaluación. porque siempre rechazan, alejando que todo el proceso es así.	Evaluación del pruebas.	B3
	5. ¿Cuál es la percepción acerca de la resolución de inicio del proceso administrativo disciplinario en su caso?	sinceramente, no estoy de acuerdo con la apertura de dicho proceso.	Negación a la apertura del proceso.	B5

Fuente. Entrevista de servidores públicos de la UGEL N° 07

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Participante 1	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Si, porque tendría la opción de expresar lo que ha pasado. Conversando con la parte afectada y ver su punto de vista,	Derecho a la defensa	C2
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	No, porque el proceso puede ser corto o largo; sin embargo, no pasa por un buen control, por lo que es irregular.	Gestión del PAD	C4
Participante 2	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	yo creo que sí, porque puedo aclarar el proceso que se me está aperturando.	Derecho a la defensa.	C2
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	no es justa, y se han vulnerado mis derechos.	Derecho a la defensa	C2
Participante 3	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	Me parece muy bien, para aclarar dichos inconvenientes y pruebas en lo sucedido.	Solicitud de informe oral	C1
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	no se llevó en el conducto regular, hubo muchas modificaciones.	Gestión del PAD	C4
Participante 4	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	yo creo que sí, porque puede expresar lo que acontece.	Derecho de defensa.	C2
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	no hubo una correcta administración del proceso.	Gestión del PAD	C4
Participante 5	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	si lo creo, es necesario y sería saludable para precisar detalles.	Derecho a la defensa, debido proceso.	C2,C4
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	considero que no, las dificultades son grandes.	Gestión del PAD	C4
Participante 6	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	si me parece bien, es muy acertado para poder explicar el tema.	Solicitud de Informe oral.	C1
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	tengo entendido que la sanción disciplinaria impuesta en mi persona no es justa.	Gestión del PAD	C4
Participante 7	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	si estoy de acuerdo, para poder expresar mi caso.	Derecho de defensa.	C2
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	para llegar a la resolución debieron ver las pruebas, pero no lo hicieron.	Resolución de sanción disciplinaria	C3
Participante 8	6. ¿Cree usted que sea necesario esclarecer el caso un informe oral en el proceso seguido?	si, a lo mejor sería positivo.	Solicitud de Informe ora	C1
	7. ¿Cree que usted que la resolución de sanción disciplinaria establecida en su caso, ha pasado por el debido proceso?	para ser honesto, no ha sido así. Existen irregularidades.	Irregularidades.	C4

Fuente. Entrevista de servidores públicos de la UGEL N° 07

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Participante 1	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No, porque no me han dado oportunidad de yo asesorarme o contratar una persona que me defienda.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Bueno de pronto sí, puede ser, sería recomendable que se revise, al paso siguiente que se va a dar.	Revisión del proceso.	D3
Participante 2	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	En realidad yo creo que no, la forma es autoritaria.	Revisión del proceso.	D3
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Creo que es más represiva y no se respetan los derechos de los trabajadores.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
Participante 3	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe, lo consideran igual con la infracción y sanción	Correspondencia entre la sanción y la infracción.	D1
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No estoy de acuerdo, no debería tener sanción.	Correspondencia entre la sanción y la infracción.	D1
Participante 4	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No, no existe la igualdad.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No, no estoy de acuerdo con lo recibido y no está comprobado	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
Participante 5	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No lo creo, la sanción es desmedida en ese sentido.	Correspondencia entre la sanción y la infracción.	D1
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No, porque fue excesiva	Correspondencia entre la sanción y la infracción.	D1
Participante 6	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe la equidad autoritaria, todo es igual.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	Creo que es más represiva sin tener la razón irrespetando el derecho de los trabajadores.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
Participante 7	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe equidad en la UGEL, porque primero sancionan y luego averiguan lo que en realidad paso.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	No existe equidad en la UGEL, porque primero sancionan y luego averiguan lo que en realidad paso.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
Participante 8	8. ¿Considera usted que existe una equidad de proporcionalidad entre la sanción y la infracción interpuesta en su caso?	No existe, cierta decisión. Como mejor le parece sanción sin ninguna igualdad.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2
	9. Cree usted que la sanción establecida ha cumplido su finalidad represiva y preventiva en su caso?	En verdad, le diría que la sanción no hay sido cumplida. Porque esta acusación es de algo que aún no se comprueba.	Igualdad y justicia en el proceso.	D2

Fuente. Entrevista de servidores públicos de la UGEL N° 07

## Acta de Aprobación de Originalidad de Trabajo Académico



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, Jessica Paola, Palacios Garay docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada **"Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07. San Borja"** del estudiante **Luis Baltazar Quiñones Vasquez** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 6% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.


Lima, 21 de enero de 2020

  
Jessica Paola Palacios Garay  
DNI: 00370757

# Pantallazo del Software Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome  
 en:turnitin.com/app/carta/es/?no=103&lang=es&u=1089032468&oa=1244527292&sc=1

feedback studio | Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07 San Borja



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Gestión de los procesos administrativos disciplinarios a trabajadores de la UGEL 07, San Borja

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
 Maestría en Gestión Pública

**AUTOR:**  
 B<sup>a</sup> Luis Balizuar Quimbos Vasquez (ORCID: 0000-0001-7781-9071)

**ASESORA:**  
 Dra. Jessica Paulh Palacios Garay (ORCID: 0000-0002-2315-1683)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
 Gestión de políticas públicas

**LIMA - PERU**  
 2020

Página 1 de 43 | Numero de palabras: 16157

Text-only Report | High Resolution | Activado | 1305 | 21/01/2020

Resumen de coincidencias

6 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en Inglés (Beta)

Coincidencias	Porcentaje
1 Entregado a Universidad... Tribunlo del estudiante	1 %
2 Entregado a Universida... Tribunlo del estudiante	1 %
3 repositorio.uvc.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4 www.revistas.pucp.edu... Fuente de Internet	<1 %
5 dooplayers Fuente de Internet	<1 %
6 legis.pe Fuente de Internet	<1 %
7 Entregado a Universida... Tribunlo del estudiante	<1 %
8 www.ugel07.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
9 Entregado a Universida... Tribunlo del estudiante	<1 %
10 www.urndsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11 www.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

**1. DATOS PERSONALES**

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

QUIÑONES VASQUEZ, Luis BALTAZAR

D.N.I. : 32919063

Domicilio : AV. Guardia Peruana m2 P.I. CT.7 - CHORRILLOS

Teléfono : Fijo : Móvil : 94 5537145

E-mail : Pape@hotmail.com

**2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

**3. DATOS DE LA TESIS**

Autor (es) Apellidos y Nombres:

QUIÑONES VASQUEZ, Luis BALTAZAR

Título de la tesis:

GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARIOS A  
TRABAJADORES DE LA UGEL 07 SAN BORTA

Año de publicación : 2020

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN  
ELECTRÓNICA:**

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a  
publicar en texto completo mi tesis.

Firma : Luis Quiñones

Fecha : 5 de febrero de 2020

Autorización de la Versión Final del Trabajo de Investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LUIS BALDIZAR QUIÑONES VASQUEZ

INFORME TITULADO:

GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARIOS A  
TRABAJADORES DE LA UGEL 07 SAN BORTA

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 22 de Enero del 2020

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



\_\_\_\_\_  
ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN