

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN PÚBLICA



**"Estudio de factores que determinan la apertura de
procedimiento administrativo disciplinario en servidores
civiles del Hospital Militar Central, Lima-Perú 2023"**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de**

Maestro en
Dirección Pública

Autor:

Bach. Alvarado Azaña, Gabriel Eduardo

Director:

Mg. Delgado Rospigliosi, Marjorie Gabriela del Carmen

TACNA- PERÚ

2023

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“La responsabilidad única de la redacción final, información, opiniones y valoraciones incluidas en este trabajo, recae en el(los) autor(es)”

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todos aquellos individuos libres y de buenas costumbres, que cultivan la virtud del conocimiento a favor del progreso de la humanidad.

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Posgrado Newmann, a las autoridades del Hospital Militar Central por hacer posible realizar la presente investigación.

Índice General

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figura	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción	15
Capítulo I Antecedentes del Estudio	18
1.1 Título del Tema:.....	18
1.2 Planteamiento del Problema:	18
1.3. Formulación de la Investigación	20
1.3.1. General	20
1.3.2. Específicos.....	20
1.4. Hipótesis de la Investigación	20
1.4.1. General	20
1.4.1. Específicos.....	20
1.5. Objetivos de la Investigación	21
1.5.1. General	21

1.5.2. Específicos	21
1.6. Metodología.....	21
1.6.1. Tipo de investigación	22
1.6.2. Nivel de investigación	22
1.6.3. Diseño de investigación	23
1.6.4. Ámbito y tiempo social de la investigación.....	23
1.6.5. Técnica, instrumentos y procesamiento de datos	25
1.7. Justificación.....	26
1.7.1. Teórica.....	26
1.7.2. Práctica.....	27
1.7.3. Metodológica.....	27
1.8. Definiciones.....	28
1.9. Alcances y Limitaciones	29
1.9.1. Alcances	29
1.9.2. Limitaciones	30
Capítulo II Marco Teórico.....	31
2.1. Antecedentes de la investigación	31
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional.	31
2.1.2Antecedentes a nivel regional.	32
2.1.3Antecedentes a nivel nacional	32
2.2 Conceptualización de las variables	33
2.3 Importancia de la variable	52

2.4 Modelos de la variable.....	54
2.5 Análisis comparativo.....	56
2.6 Análisis crítico.....	57
Capítulo III Marco Referencial.....	59
3.1. Reseña histórica.....	59
3.2. Filosofía organizacional.....	60
3.3. Diseño organizacional.....	61
3.4. Productos o servicios.....	64
3.5. Diagnóstico organizacional.....	65
3.6. Diagnóstico organizacional (FODA).....	67
Capítulo IV. Resultados.....	69
4.1. Descripción de los resultados.....	69
4.1.1. Revisión de expedientes administrativos de los procesos estructurales de los administrativos disciplinarios.....	70
4.1.2. Resultados de la entrevista a los abogados de la ST de PAD del HMC.....	84
4.2. Propuesta para el mejoramiento de la situación del HMC.....	87
4.3. Mecanismos de control.....	90
4.4. Estudio económico de la propuesta.....	93
Capítulo V Sugerencias.....	101
Recomendaciones.....	107
Bibliografía.....	109

Anexos 121

Índice de Tablas

Tabla 1 Contraste analítico	56
Tabla 2 Matriz FODA	67
Tabla 3 <i>Codificación de la tipificación errónea</i>	71
Tabla 4 <i>Servidor civil en los procesos administrativos estructurados disciplinarios</i> .	73
Tabla 5 <i>Genero del Servidor civil en los procesos administrativos</i>	73
Tabla 6 <i>Inaplicación del principio de razonabilidad del órgano instructor</i>	76
Tabla 7 <i>Motivación defectuosa del acto administrativo por parte del órgano sancionador</i>	79
Tabla 8 <i>Incumplimiento de los estándares de notificaciones</i>	82
Tabla 9 <i>Presupuesto proyectado de la propuesta</i>	94
Tabla 10. Estimación de eficacia.....	95

Índice de Figura

Figura 1 Fase de instrucción.....	42
Figura 2 Fase de Sanción.....	43
Figura 3 Fases del PAD.....	51
Figura 4 Organigrama del entorno objeto de estudio.....	62
Figura 5 Factores determinantes que vulnerabilidad los procedimientos administrativos estructurados disciplinarios.....	84
Figura 6 Tipificación errónea de la falta.....	85
Figura 7 Inaplicación del principio de la razonabilidad.....	85
Figura 8 Motivación defectuosa del acto administrativo	86
Figura 9 Incumplimiento de estándares de notificación	86
Figura 10 Propuesta de mejora para procedimientos disciplinarios.....	89

Índice de anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de información	122
Anexo 2. Confiabilidad del instrumento	123

Resumen

El presente estudio tuvo por objetivo explicar los factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles del HMC, Lima 2023. Esta investigación se enmarca en un enfoque mixto. Adoptó un diseño descriptivo, aplicado y transversal para analizar a fondo los factores asociados con la apertura de PAD en este contexto específico. Se tomó como muestra 335 individuos distribuidos en enfermeras, coordinadores, jefes de departamento y jefes de servicio. Se utilizó como técnica encuesta y la observación, como instrumento el cuestionario y una lista de cotejo para el análisis documental. Además, el cuestionario se comprobó la fiabilidad por medio de Alfa de Cronbach. El estudio sobre los factores que inciden en la apertura de procedimientos administrativos disciplinarios en servidores civiles del Hospital Militar Central ha revelado que la correcta aplicación de la normativa legal, la capacitación adecuada de los encargados de administrar estos procesos y la transparencia en la motivación de los actos administrativos son elementos cruciales para garantizar la justicia y eficacia de estos procedimientos. Se ha identificado que la falta de conocimientos especializados en el personal administrativo, las deficiencias en la notificación y los errores en la clasificación de faltas, junto con la inobservancia del principio de razonabilidad, constituyen los principales desafíos que comprometen la integridad y el correcto funcionamiento de los procesos disciplinarios. Este análisis subraya la importancia de abordar estas áreas críticas a través de la mejora continua en la capacitación, la revisión de procesos y la implementación de prácticas que aseguren el pleno respeto de los derechos de los servidores civiles, contribuyendo así a un entorno laboral más justo y profesional en el Hospital Militar Central.

Palabras clave: expediente, procedimientos administrativos disciplinarios, factores, razonabilidad.

Abstract

The aim of this study was to explain the factors that determine the opening of PAD in civil servants of the HMC, Lima 2023. It was based on a quantitative, applied, descriptive, non-experimental, cross-sectional research. The sample consisted of 335 individuals distributed among nurses, coordinators, department heads and service chiefs. The survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument. Reliability was tested by means of Cronbach's alpha. The study on the factors that affect the opening of administrative disciplinary procedures in civil servants of the Central Military Hospital has revealed that the correct application of the legal regulations, the adequate training of those in charge of administering these processes and the transparency in the motivation of the administrative acts are crucial elements to guarantee the fairness and effectiveness of these procedures. It has been identified that the lack of specialized knowledge among administrative personnel, deficiencies in notification and errors in the classification of misdemeanors, together with the failure to observe the principle of reasonableness, constitute the main challenges that compromise the integrity and proper functioning of disciplinary processes. This analysis underscores the importance of addressing these critical areas through continuous improvement in training, review of processes and implementation of practices that ensure full respect for the rights of civil servants, thus contributing to a fairer and more professional work environment at the Central Military Hospital.

Keywords: file, administrative disciplinary proceedings, factors, reasonableness.

Introducción

La apertura del Procedimiento Administrativo Disciplinario (PAD) en servidores civiles del Hospital Militar Central de Lima (HMC) es un tema de considerable relevancia dentro del contexto de la dirección gubernamental y la gestión de recursos humanos (RRHH) en instituciones del Estado, que se encarga de garantizar que los estándares de conducta y profesionalismo se mantengan en un nivel alto, crucial para la efectividad y la productividad de los servicios gubernamentales (Espinoza, 2020). La naturaleza sensible de los servicios proporcionados por el HMC que combina aspectos de atención médica y operaciones militares, hace que la gestión disciplinaria sea especialmente importante.

El primer factor clave que determina la apertura de un PAD es la violación de las normas de conducta establecidas para los servidores civiles. Estas normas suelen estar claramente definidas en los códigos de conducta y las políticas internas del hospital, cubriendo aspectos como la ética profesional, la privacidad de los datos del individuo bajo atención médica y la integridad en las operaciones (Paredes y Mendoza, 2020).

Otro factor importante es el incumplimiento de los deberes laborales asignados. Esto puede incluir negligencia en el desempeño de las labores, el incumplimiento de los horarios de trabajo, o de los protocolos y procedimientos médicos y administrativos. Tales faltas pueden tener repercusiones directas en la excelencia en la atención y en la protección tanto de los usuarios de servicios sanitarios como del personal (Castro, 2018).

La incompetencia profesional, o la falta de habilidades necesarias para realizar las tareas asignadas de manera efectiva, también puede ser un motivo para iniciar un PAD. Esto es particularmente crítico en un entorno médico-militar, donde la

competencia técnica y la toma de decisiones acertadas pueden ser cuestiones de vida o muerte (Barboza, 2022).

El comportamiento inapropiado en el entorno laboral, abarcando situaciones como la intimidación, el prejuicio o cualquier forma de conducta que comprometa el ambiente laboral y la moral del personal, es otro factor crucial. Estas acciones no solo violan las normas éticas, sino que también pueden afectar negativamente la cooperación y la eficiencia del equipo (Barrera y Parra, 2020).

Los conflictos de interés, donde los servidores civiles podrían estar involucrados en actividades o decisiones que se benefician personalmente en detrimento del hospital o sus pacientes, son también un factor significativo. La transparencia y la imparcialidad son esenciales para mantener la integridad de las operaciones del hospital (Flores, 2018).

La falta de respeto a las directrices de seguridad y los protocolos definidos, especialmente importantes en un establecimiento que combina servicios médicos y militares, puede ser otro motivo para la apertura de un PAD. La seguridad es una prioridad máxima en tales entornos, y cualquier violación de estas normas se considera un asunto grave (Cárdenas, s.f).

El abuso de autoridad o de los recursos del hospital, ya sea en términos de materiales, financieros o de personal, también puede ser un factor determinante. El manejo ético de los recursos resulta esencial para el correcto progreso de cualquier entidad pública (Durant y Burillo, 2022).

Finalmente, la participación en actividades ilegales, como el fraude, el robo o la corrupción, es un motivo claro para la iniciación de procedimientos disciplinarios. Tales acciones no solo son violaciones legales, además socavan la confianza y la credibilidad del organismo (Guzmán, 1999).

En conjunto, estos factores forman la base para la apertura de PAD en servidores civiles del HMC, asegurando así que se conserven los niveles óptimos de profesionalismo y ética.

Este trabajo investigativo se divide en cinco capítulos. Se especifica detalladamente los temas que se abordaran en cada uno de ellos como parte del desarrollo del proceso de investigación:

Capitulo I. Contexto del estudio, se desarrolla el planteamiento y formulación de los objetivos, la metodología, la justificación y el cronograma de actividades.

Capitulo II. Marco Teórico, se desarrolla los estudios precedentes de la investigación, fundamentos teóricos de las variables o tópicos; y comparación de las bases teóricas.

Capitulo III. Marco de referencia, se desarrolla la reseña histórica de la gestión de RRHH así como el diagnóstico de la entidad y los principales actores.

Capitulo IV. Se especifican los resultados relacionados con los objetivos.

Y por último en el Capítulo V se plantean sugerencias y recomendaciones con respecto a los objetivos, los resultados y las conclusiones derivadas de la pesquisa.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema:

Estudio de factores que determinan la apertura de procedimiento administrativo disciplinario en servidores civiles del Hospital Militar Central, Lima-Perú 2023.

1.2 Planteamiento del Problema:

El entorno del HMC se enfrenta a una serie de desafíos relacionados con la gestión de sus servidores civiles, particularmente en lo que respecta a la apertura de PAD. Estos desafíos se ven agravados por la necesidad de adherirse a la Ley del Servicio Civil (LSC) (Ley SERVIR 30057) y la Resolución Ministerial 0421-2015/D/HNDM, las cuales establecen pautas y normativas estrictas para la administración del personal civil en las instituciones del Estado. El análisis de la problemática en torno a la implementación de estos PAD revela varias cuestiones clave.

En primer lugar, existe la complejidad de alinear las prácticas del hospital con los estatutos detallados en la Ley SERVIR 30057. Esta ley establece un marco riguroso para el manejo de asuntos disciplinarios, incluyendo la definición de faltas y las sanciones correspondientes (Centeno et al, 2020). Sin embargo, la interpretación y aplicación uniforme de estas disposiciones en el contexto específico del Hospital Militar Central pueden presentar dificultades, especialmente dada la naturaleza única de sus operaciones y la diversidad de roles desempeñados por los servidores civiles (Barboza, 2020).

Otro desafío significativo es la correcta aplicación de la Resolución Ministerial 0421-2015/D/HNDM, que regula específicamente los PAD en el HMC. Esta resolución, si bien proporciona un marco detallado, requiere una interpretación y aplicación

cuidadosas para asegurar la ejecución equitativa y eficiente de los PAD. Esto implica un conocimiento profundo de la resolución y una capacitación adecuada del personal involucrado en la administración de la disciplina (Buitrón, 2023).

Además, la gestión de los PAD debe equilibrar la eficacia y la justicia. Por un lado, resulta imperativo conservar un alto grado de disciplina y profesionalismo entre los servidores civiles para garantizar la operatividad y la seguridad del hospital. Por otro lado, es fundamental garantizar las libertades laborales y que la ejecución de los procesos disciplinarios se realice de forma transparente y equitativa. Este equilibrio es crucial para mantener la moral del personal y la confianza en la administración del hospital (Delgado et al., 2022).

La problemática se extiende también a la prevención de faltas y a la promoción de un ambiente laboral positivo. Mientras que la Ley SERVIR y la Resolución Ministerial establecen el marco para la acción disciplinaria, hay una necesidad igualmente importante de implementar políticas y programas que prevengan las faltas. Esto incluye la formación en ética, la clarificación de roles y responsabilidades, y la creación de un entorno de trabajo que promueva el respeto mutuo y la integridad profesional.

Finalmente, el desafío se amplía a la adecuada documentación y seguimiento de los PAD. La transparencia y la precisión en la documentación son esenciales para asegurar que todos los casos se manejen de acuerdo con la ley y las regulaciones internas. Esto requiere un sistema eficiente de registro y seguimiento, así como la capacitación del personal encargado de gestionar estos procesos.

1.3. Formulación de la Investigación

1.3.1. General

¿Cuáles son los factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles del HMC, Lima, 2023?

1.3.2. Específicos

1) ¿La tipificación errónea es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC?

2) ¿La inaplicación de principios de razonabilidad es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC?

3) ¿La motivación defectuosa de los actos administrativos es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC?

4) ¿El incumplimiento de estándares de notificación es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC?

1.4. Hipótesis de la Investigación

1.4.1. General

Existen factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles del HCM, Lima, 2023.

1.4.1. Específicos

1) La tipificación errónea es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HCM.

2) La inaplicación de principios de razonabilidad es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HCM.

3) La motivación defectuosa de los actos administrativos es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HCM.

4) El incumplimiento de estándares de notificación es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HCM.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. General

Explicar los factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles del HMC, Lima 2023.

1.5.2. Específicos

- Determinar si la tipificación errónea de la falta es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC.
- Determinar si la inaplicación de principios de razonabilidad es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC.
- Determinar si la motivación defectuosa de los actos administrativos es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC.
- Determinar si el incumplimiento de estándares de notificación es un factor que determina la apertura de PAD en servidores civiles del HMC.

1.6. Metodología

La pesquisa se fundamenta en un paradigma positivista (Hernández et al., 2014) manifestando el uso riguroso de la lógica y el método científico, buscando leyes generales y causas objetivas que expliquen los fenómenos. Así, en campos como la sociología, la psicología y la educación, el paradigma positivista impulsa un

acercamiento más cuantitativo y estructurado en el examen y comprensión de la información. Asimismo, se fundamenta bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir mixto; ya que el enfoque cualitativo se emplea mediante el análisis detallado de la documentación y las entrevistas con los profesionales involucrados, lo que proporciona una comprensión profunda de los problemas y procesos investigados. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se utiliza al recopilar datos numéricos, como la frecuencia de ciertos eventos y la distribución por género de los servidores civiles y enfermeros involucrados en los procesos administrativos disciplinarios.

1.6.1. Tipo de investigación

Se realizará una investigación aplicada (Hernández et al., 2014), para abordar problemas prácticos y realizar una mejora de los factores que determinan la apertura de PAD en la entidad mencionada, en los sistemas laborales del Decreto Legislativo (DL) N° 276 y N° 1057.

Asimismo, la investigación responde a una tipología básica (Hernández et al., 2014), fenómenos y las leyes naturales, sin buscar necesariamente una aplicación práctica inmediata. Esta forma de investigación es impulsada por el interés y el anhelo de explorar lo desconocido, y se caracteriza por su enfoque teórico y especulativo. La investigación básica es esencial en el ámbito científico, ya que proporciona la base de conocimientos necesarios para posteriores investigaciones aplicadas y desarrollo tecnológico.

1.6.2. Nivel de investigación

El presente trabajo es descriptivo (Hernández et al., 2014), tiene la finalidad de dilucidar cada una de los factores que determinan la apertura de PAD en la entidad, así como analizar e interpretar el actual estado de los mencionados factores.

Martínez, (2018), señala que el nivel descriptivo se caracteriza por su intención de detallar aspectos fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. En este enfoque, se emplean métodos organizados y estructurados para analizar la configuración o el comportamiento de los fenómenos bajo investigación, facilitando la obtención de información metódica y comparativa con fuentes suplementarias.

1.6.3. Diseño de investigación

Sampieri (2018) sostiene que la fase inicial del diseño del estudio marca el punto de convergencia entre las fases conceptuales de la pesquisa, como la formulación de la problemática, la construcción de la perspectiva teórica y la generación de hipótesis. A partir de esta intersección, se inician las fases subsiguientes del proceso, las cuales adquieren un carácter más operativo y práctico.

El diseño que se aplicará es no experimental, es decir se va a proceder a medir de manera estadística la variable única, por medio de un cuestionario dentro de la población de la entidad, tomando como diseño muestral al grupo ocupacional de profesionales (no técnicos ni auxiliares), pertenecientes al DL N° 276 y a los profesionales del DL N° 1057.

Según el tiempo, el diseño, esta investigación será transversal, para observar y analizar los factores que determinen la apertura de PAD en un momento en particular.

1.6.4. *Ámbito y tiempo social de la investigación*

1.4.4.1 Población

Ventura (2017), indica que la población particularmente es usada en cifras estadísticas para medir cualidades o atributos de un grupo, sean estas la edad, tamaño, nivel cultural, económico, entre otras.

La población corresponde a los servidores civiles asistenciales del HMC, dentro de los cuales se encuentran, enfermeras, provenientes del Departamento de Medicina y Departamento de Enfermería de la mencionada entidad. En total de la población se considera, coordinadores, jefes de departamento, jefes de servicio. En síntesis, los mismos están compuestos por 2525 participantes.

1.4.4.2 Muestra

Hernández (2018), nos dice que a muestra constituye una porción específica y claramente delimitada de la población de interés, destinada a la recopilación de datos. Es esencial que esta muestra sea definida con precisión y de antemano, asegurando que represente de manera adecuada las características fundamentales de la población completa. Consecuentemente, para el establecimiento del diseño muestral, se aborda un muestreo probabilístico simple, este método es una de las formas más básicas y esenciales de muestreo probabilístico y se utiliza para garantizar la representatividad y la imparcialidad en la selección de la muestra. En la práctica, se logra asignando a cada elemento de la población un número y luego seleccionando un conjunto de estos números al azar, a menudo mediante el uso de métodos aleatorios o generadores de números aleatorios. En tal sentido, se aborda la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Haciendo el reemplazo inherente de los datos bajo un nivel de confiabilidad del 95% y una tolerancia de error del 5% se tiene que:

$$n = 335$$

1.6.5. Técnica, instrumentos y procesamiento de datos

1.4.5.1 Técnica

Ortiz (2015), menciona que se refiere al compendio de procedimientos y recursos utilizados en una ciencia o un arte. En este sentido, se puede conceptualizar la técnica como la aplicación práctica del método, ya que se centra específicamente en los modos de adquirir y procesar datos e información.

La técnica a emplear en esta investigación es la recopilación de datos con el fin de recoger, analizar y establecer la información total de la base de la investigación, para comprobar los hechos en la realidad y tener la información de condiciones que pueden ser percibidas mediante diversas dimensiones e indicadores de la variable, mediante una lista de cotejo.

Asimismo, se establece como técnica la encuesta empleada para adquirir información, opiniones o respuestas de un grupo de personas, generalmente representativo de una población más amplia. Esta herramienta es ampliamente utilizada en distintas áreas académicas, como la sociológica, psicológica, la salud pública y el marketing, debido a su eficacia en la recolección de datos numéricos y descriptivos. Las encuestas se diseñan con una serie de preguntas estructuradas y a menudo se administran mediante cuestionarios en papel, entrevistas telefónicas, formularios en línea o cara a cara. Su principal objetivo es analizar tendencias, actitudes, comportamientos y características de una población (Hernández et al., 2014).

1.4.5.2 Instrumentos

En su obra Ortiz (2015) nos indica que un instrumento permite obtener al investigador datos significativos en la etapa de investigación de campo (p.123)

Dentro del presente estudio se aborda el cuestionario como instrumento, el mismo está compuesto por ítems que representa las dimensiones e indicadores inherentes al desarrollo de los objetivos de análisis. Además de una lista de cotejo para el análisis documental para el desarrollo de la investigación apoyado en la normativa correspondiente.

1.4.5.3 Procesamiento de datos

En esta etapa, se usará el software aplicativo del Microsoft Office, en formato Excel, el cual interpretará el valor absoluto y relativo de cada pregunta del cuestionario a la población seleccionada, posteriormente el mismo sistema nos dará una gráfica, para el análisis y debate de los datos estadísticos descriptivos. Cabe destacar que procesamiento se abordará por medio de la herramienta estadística SPSS V.26.

1.7. Justificación

1.7.1. Teórica

Radica en la necesidad de comprender y optimizar el manejo de RRHH dentro de las entidades gubernamentales. Esta área de estudio es crucial porque los PAD tienen una influencia directa en la moral, el desempeño y la efectividad de los funcionarios, así como en la apreciación de la imparcialidad y equidad en el lugar de trabajo. Al analizar los factores que conducen a la apertura de tales procedimientos, se pueden identificar patrones y causas subyacentes de conductas inapropiadas o ineficientes, lo que permite a las organizaciones desarrollar políticas más efectivas para prevenir incidentes y promover un ambiente laboral positivo. Además, este análisis contribuye a la creación de un marco normativo y de gobernanza más robusto y justo, alineado con los principios de transparencia y responsabilidad, aspectos cruciales para mantener la credibilidad de las entidades ante la opinión pública. Por lo

tanto, investigar estos factores no solo ayuda a mejorar la gestión interna de las organizaciones públicas, sino que también refuerza su legitimidad y optimización al brindar servicios a la población.

1.7.2. Práctica

Reside en su aplicación directa para mejorar la gestión del personal en el ámbito gubernamental. Conocer estos factores permite a los administradores y responsables de RRHH identificar y abordar proactivamente las áreas problemáticas que pueden llevar a conductas inadecuadas o incumplimientos. Esto es crucial para prevenir situaciones que afecten negativamente el entorno de trabajo, el rendimiento y la excelencia del servicio público. Además, un análisis exhaustivo de estos elementos puede ser beneficioso en el desarrollo de estrategias de formación y progreso, políticas de prevención y mecanismos de resolución de conflictos más eficaces. En última instancia, esta investigación contribuye a crear un entorno de trabajo más ético, justo y transparente, lo que se traduce en una mayor confianza y satisfacción tanto de los empleados como de los ciudadanos a quienes se sirve.

1.7.3. Metodológica

Se centra en la selección de métodos de investigación adecuados para captar la complejidad y especificidad de este fenómeno. La elección de un enfoque metodológico riguroso y apropiado es esencial para asegurar la autenticidad y confiabilidad de los resultados. Al emplear métodos cualitativos, por ejemplo, se pueden explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los servidores civiles, ofreciendo una comprensión detallada de las dinámicas internas y los factores contextuales. Por otro lado, los métodos cuantitativos permiten analizar datos estadísticos para identificar tendencias y correlaciones entre diferentes variables

relacionadas con los PAD. La combinación de estas metodologías, en un enfoque mixto, puede proporcionar una visión más completa y matizada, permitiendo no solo identificar los factores relevantes, sino también comprender las razones detrás de ellos. Así, la justificación metodológica subraya la importancia de seleccionar y aplicar métodos de investigación que se alineen con los objetivos específicos del estudio y que sean capaces de abordar adecuadamente la naturaleza del tema en cuestión.

1.8. Definiciones

Sanción Administrativa: se refiere a un tipo de acto administrativo que implica una medida punitiva por parte del Estado en respuesta a la conducta ilícita de un administrado. Se caracteriza como cualquier perjuicio aplicado por la Administración a un individuo como resultado de una acción ilegal, procedente de un proceso administrativo y con el único propósito de ejercer represalias (Barrera y Parra, 2022).

Servidor Público: es aquella persona que desempeña roles de importancia política, reconocidos explícitamente por normativas, y que actúa en representación del Estado o de un segmento específico de la población. Estos individuos están involucrados en la elaboración y puesta en marcha de políticas estatales, así como en la dirección de organismos o entidades públicas (Díaz y Urzúa, 2018).

Proceso Disciplinario: Comprende una serie de medidas destinadas a examinar y, en ciertos casos, aplicar sanciones a conductas específicas por parte de un empleado, las cuales implican la infracción de deberes, el quebrantamiento de prohibiciones, así como el mal uso de derechos y funciones laborales (Gabriel y Huaman, 2020).

Procedimientos administrativos: Se refieren a las acciones y procesos estructurados realizados en el seno de una empresa para asegurar la gestión eficiente y efectiva de sus operaciones y recursos. Estos procedimientos engloban la

programación, estructuración, gestión y supervisión de las actividades dentro de una organización. Planificar consiste en definir metas y tácticas para lograrlas; la organización refiere a la configuración y disposición de los RRHH y materiales; la dirección involucra guiar y motivar a los empleados para cumplir con los objetivos; y el control implica la supervisión y evaluación de las medidas para materializar las metas propuestas (García y Sánchez, 2020).

Factores intervinientes: se refiere a cualquier elemento o variable que puede influir, modificar o determinar el resultado de dichos procesos en una entidad, los cuales pueden ser internos o externos y abarcan una amplia gama de aspectos, como el clima organizacional, la cultura corporativa, las políticas internas, la tecnología disponible, las competencias y habilidades del personal, así como las condiciones del mercado y el marco legal y económico en el cual la organización lleva a cabo sus operaciones. Los factores internos están relacionados con los recursos, la estructura y las dinámicas internas de la empresa, mientras que los factores externos incluyen aspectos como la competencia, la regulación gubernamental, los cambios tecnológicos y las tendencias del mercado (Concha, 2022).

1.9. Alcances y Limitaciones

1.9.1. Alcances

Este estudio procederá a desarrollarse en las instalaciones del HMC Dpto. de Jesús María en la ciudad limeña, con el fin de determinar cuáles son los factores determinantes en la apertura de PAD en los servidores civiles de la mencionada entidad, y así contribuir al mejoramiento de la administración y manejo de los RRHH, esto a su vez mejora la excelencia en el servicio de atención a los usuarios.

1.9.2. Limitaciones

En cuestiones de tiempo la investigación se realizará en un lapso de tres meses contados desde el mes de octubre hasta diciembre del 2023; asimismo, el HMC situado en el Dpto. Jesús María, presenta limitaciones de medios financieros y humanos para llevar a cabo la indagación exhaustiva y completa sobre el tema en cuestión.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes a nivel internacional.*

Paredes et al. (2023), realizó un estudio de carácter descriptivo y se basa en un examen de documentos. Los procedimientos disciplinarios que se encuentran definidos en el Estatuto de la UTMACH se aplican siguiendo los principios del derecho administrativo sancionador. Sin embargo, es importante destacar que estos procedimientos deben ser revisados brevemente por el Consejo de Educación Superior para verificar si se están aplicando de manera adecuada conforme al régimen disciplinario establecido. Cada entidad tiene la facultad administrativa para aplicar medidas correctivas y disciplinarias, pero es esencial que estas sanciones estén en conformidad con los principios de legalidad y proporcionalidad. Además, deben basarse en hechos concretos que estén respaldados por pruebas adecuadas y deben estar debidamente justificadas. En otras palabras, cualquier individuo que haya cometido una infracción leve, serio o extremadamente grave tiene el derecho de que su caso sea tratado de acuerdo con un sistema de sanciones que se ajuste a las condiciones señaladas en la Constitución.

Díaz y Urzúa (2018), en su trabajo abordó una investigación bibliográfica, descriptiva tomando en consideración 110 recursos. El estudio actual muestra que los PAD utilizados para imponer responsabilidad administrativa a los empleados públicos en Chile, incumplen significativamente varios requisitos del derecho fundamental al debido proceso.

2.1.2 Antecedentes a nivel regional.

Mezones y Trinidad (2019), en su tesis plantearon el propósito de validar la hipótesis, empleando una metodología descriptiva y analítica. Esta metodología permite derivar conclusiones generales a partir de un conjunto de datos específicos, partiendo de una premisa inicial. Realizó un diseño básico de casos que abarcó un total de "172 expedientes administrativos disciplinarios". Se analizan los hallazgos que demuestran la existencia de "factores determinantes" que afectan negativamente a los PAD. Como resultado de la discusión, se llega a concluir que la "clasificación incorrecta de la falta", la falta de aplicación del "criterio de equidad" y el incumplimiento de las "pautas de comunicación" son elementos que tienen un impacto significativo en la vulneración de los PAD.

Castro (2018), desarrolló su trabajo de grado en el Hospital Vitarte, que opera como un órgano descentralizado del Ministerio de Salud. Se eligió este lugar porque contenía información relevante que resultó fundamental para los propósitos establecidos. Se siguió un enfoque cualitativo, se aplicó un estudio de casos y se realizó un análisis documental como parte del proceso. Los hallazgos permitieron concluir que hay factores que impactan negativamente en el manejo de los PAD en todas las fases en el referido centro de salud. Esto se evidenció en la acumulación de expedientes y en la aplicación de sanciones a servidores y exservidores. A pesar de que estas medidas pueden ser eficaces en teoría, en la práctica resultan difíciles de llevar a cabo o de ejecutar de manera efectiva.

2.1.3 Antecedentes a nivel nacional

Paredes y Pazo (2022), en su tesis, se enfocó en un estudio cuantitativo correlacional no experimental. Dentro de sus hallazgos se estableció que, la LSC y su normativa no especifican los criterios que necesitan cumplir los servidores que

conforman la comisión Ad Hoc encargada de los PAD. La única condición mencionada es que el funcionario designado para formar parte de esta comisión, debe ostentar la misma jerarquía que el servidor sujeto a investigación por posibles infracciones. Por lo tanto, podemos concluir que la normativa no establece la necesidad de contar con profesionales capacitados y certificados conforme a las normativas de la LSC para realizar un PAD que satisfaga los criterios definidos por la misma Ley.

Espinoza (2020), realizó un trabajo cuantitativo y adoptó un diseño descriptivo-correlacional. El diseño muestral del estudio incluyó a un total de 92 secretarios técnicos de Entidades que estaban involucrados en situaciones en las cuales se presentaron medios de impugnación ante la Primera Sala del Tribunal del Servicio Civil. En los hallazgos, destacó que un 17,4% de los secretarios técnicos percibió que los medios de impugnación utilizados para impugnar las penalizaciones en los PAD carecen de eficacia. Además, el 38% de ellos expresó que la formación de estos técnicos en Procedimiento Administrativo es insatisfactoria o muy insatisfactoria. En cuanto a la formación de los cuerpos instructivos en procesos administrativos, el 57,6% la consideró poco efectiva. Asimismo, el 54,3% observó que la capacitación de los entes encargados de imponer sanciones en actos administrativos es deficiente. En cuanto a los servidores civiles, el 47,8% indicó que no reciben formación en tópicos vinculados a los fundamentos del proceso administrativo. Además, el 75% de participantes opinó que los PAD no se llevan a cabo eficazmente. Solo el 3,3% mencionó que los PAD pocas veces se cumplen en los organismos gubernamentales, mientras que el 43,5% afirmó que a veces se cumplen.

2.2 Conceptualización de las variables

Factores que determinan la apertura de PAD

Evaluación de denuncias internas

Este es un proceso crucial en la gestión de RRHH y el cumplimiento normativo dentro de una organización. Se trata del análisis y tratamiento de las quejas o reclamaciones presentadas por empleados sobre conductas inapropiadas, ilegales o contrarias a las políticas de la empresa, que se producen dentro del entorno laboral (Helfmann y Gómez, 2021). Este proceso incluye la recepción de la denuncia, la investigación preliminar para determinar su credibilidad, la recolección de pruebas, la realización de entrevistas con las partes involucradas y la toma de decisiones basada en los hallazgos (Ibarra et al., 2017).

La evaluación de denuncias internas es vital para mantener un ambiente de trabajo ético y seguro, y para proteger a la organización de posibles daños legales o reputacionales. Este proceso debe ser manejado con confidencialidad, imparcialidad y eficiencia, asegurando el reconocimiento de los derechos de todos los implicados. Además, una correcta gestión de las denuncias internas sirve como un mecanismo de disuasión contra la mala conducta en el lugar de trabajo y promueve una cultura institucional fundamentada en la transparencia y el compromiso (Daza y Espitia, 2021). Por lo tanto, las organizaciones suelen establecer políticas y procedimientos claros para la evaluación y manejo de estas denuncias, lo que incluye canales de comunicación seguros y anónimos para los empleados, y la designación de personal o departamentos especializados para llevar a cabo las investigaciones pertinentes (Maturana y Andrade, 2019).

Esta etapa inicial concluye ya sea con el archivo de la acusación o con el traspaso del caso al organismo responsable, recomendando así el comienzo del PAD (Ponce et al., 2021). Al emitir "el informe de precalificación", se informa al Organismo a cargo de la instrucción sobre el inicio del Procedimiento, sugiriendo la sanción correspondiente basada en la seriedad de las acusaciones. Dicha sanción debe ser

proporcional a la magnitud de los hechos denunciados, o en su defecto, se pedirá el archivo del caso (Ojeda et al., 2018).

Evaluación y seguimiento del informe de precalificación de denuncias

La revisión, supervisión y monitoreo del reporte de precalificación de denuncias es un paso crítico en el manejo de quejas dentro de una organización. Este proceso implica un análisis detallado del informe inicial que clasifica y valora la gravedad de la denuncia (Martínez y Fuentes, 2021). Durante la evaluación, se examina la relevancia y la solidez de las evidencias presentadas, así como la congruencia de las acusaciones con las normativas y políticas internas. Este análisis es esencial para determinar si la denuncia justifica la apertura de un PAD más formal (Salvador et al., 2017).

El seguimiento, por su parte, garantiza que el proceso no se estanque después de la precalificación. Incluye la monitorización de las etapas subsiguientes, como la posible investigación formal, la toma de decisiones en cuanto a las sanciones adecuadas, y la implementación de dichas sanciones si es necesario (Sánchez, 2019). Este seguimiento es vital para asegurar que las denuncias se manejen de manera justa, transparente y conforme a los plazos establecidos, evitando la impunidad y fomentando un ambiente laboral de responsabilidad y respeto. Además, un proceso de seguimiento efectivo puede proporcionar información valiosa para mejorar los mecanismos de prevención y gestión de conflictos en el futuro (Sandoval, 2016).

Los procedimientos implementados por los funcionarios responsables, destinados a regular y aplicar las medidas correctivas apropiadas por haber incurrido en una falta específica, se rigen y están normados bajo el “artículo 246, numeral 3, de la Ley N° 27444”. Seguidamente se detalla:

- 1) El resultado adverso generado por la perpetración de la mala conducta y/o

violación

- 2) La probabilidad de descubrimiento de la violación
- 3) La magnitud del daño jurídico al bien protegido, así como el perjuicio al interés público
- 4) El impacto negativo en la economía del Estado y/o en lo personal provocado
- 5) Incidir nuevamente en la misma infracción, considerando el lapso de un año desde la emisión de la primera resolución sancionadora
- 6) Aprovechar las condiciones bajo las cuales se realizó la infracción
- 7) La intención o ausencia de ella, y si esta estaba presente al momento de cometer la falta administrativa por parte del sancionado.

Elaboración del acto que determina la sanción

En el contexto del orden jurídico administrativo y la Constitución Política del Perú es un proceso que requiere un detallado escrutinio y adherencia a las leyes y normativas establecidas. Este proceso es crucial para garantizar que todas las acciones administrativas se alineen con los fundamentos de legalidad, proceso adecuado, proporcionalidad y justicia (Vargas et al., 2021).

En primer lugar, el acto de determinar una sanción comienza con una investigación exhaustiva de la conducta en cuestión. Esta fase implica la recolección y análisis de evidencias para establecer si realmente se ha cometido una falta administrativa. Durante esta etapa, es fundamental asegurar la objetividad y la imparcialidad para garantizar que los hallazgos sean fiables y justos (Serrano et al., 2017).

Seguidamente, una vez que se ha establecido la existencia de una falta, se procede a la evaluación de las circunstancias en las que ocurrió. Esto incluye considerar factores como la magnitud de la infracción, la intencionalidad, los daños

ocasionados, y cualquier circunstancia atenuante o agravante. Esta evaluación debe realizarse en estricta conformidad con las normativas legales pertinentes y los principios constitucionales (Tello, 2014).

En tercer lugar sigue la aplicación de la normativa jurídica relevante para determinar la sanción adecuada. Este paso requiere un conocimiento profundo de las leyes y reglamentos administrativos, así como de la Constitución Política del Perú. Las penalizaciones deben guardar proporción con la infracción cometida y deben ajustarse a los principios de sensatez y equidad (Sánchez, 2019).

Además, es esencial garantizar que el debido proceso se observe en todo momento. Esto significa que el servidor civil debe tener la oportunidad de ser escuchado, de defenderse y de presentar evidencias a su favor. La transparencia y la comunicación abierta son elementos clave en esta fase, asegurando que el proceso sea percibido como justo y legítimo (Salvador et al., 2017).

Una vez determinada la sanción, la formulación del acto administrativo debe ser clara, precisa y debidamente motivada. Debe incluir una descripción detallada de la falta, la evidencia en la que se basa la decisión, la normativa aplicada y la justificación de la sanción impuesta. Este documento debe ser emitido respetando los procedimientos administrativos establecidos y debe ser comunicado de manera efectiva al servidor civil involucrado (Loayza y Ochoa, 2017).

Finalmente, el proceso no concluye con la emisión del acto administrativo. Debe existir un mecanismo de revisión o apelación para que el servidor civil sancionado pueda impugnar la decisión si considera que no se han respetado sus derechos o si cree que la sanción es injusta. Este mecanismo es fundamental para preservar los derechos de los individuos y para garantizar la integridad del proceso administrativo disciplinario en su conjunto (Reinecke y White, 2004).

La potestad sancionadora implica que en el ámbito de los procesos administrativos sancionadores se debe garantizar la rigurosa adherencia a los principios que rigen dichos procedimientos. De acuerdo con lo expresado por el Tribunal Constitucional (TC), en toda actuación de los entes gubernamentales, es primordial que se garantice la primacía del derecho al proceso adecuado de cualquier proceso administrativo. Esto subraya la relevancia de asegurar el reconocimiento de las prerrogativas fundamentales en la situación de la administración de sanciones (Navarro et al., 2018).

Asimismo, aborda que, los fundamentos de legalidad, culpabilidad, tipicidad y aquellos relacionados con la eficacia del procedimiento administrativo constituyen los pilares esenciales de la normativa administrativa sancionadora. Estos principios, que son de vital relevancia en el campo del Derecho Penal, deben también recibir una consideración prioritaria en el Derecho Administrativo, particularmente en lo concerniente a la aplicación de sanciones a empleados y usuarios del Estado. Estos principios garantizan un marco justo y coherente en la aplicación de medidas disciplinarias (Lázaro, 2019).

Aunado a ello, el derecho a la debida motivación, según el Tribunal Constitucional (TC) de Perú, es un principio fundamental que asegura la transparencia y la justicia durante el proceso de decidir por parte de los funcionarios administrativos y judiciales. Este derecho implica que toda resolución, sea administrativa o judicial, debe estar debidamente fundamentada y explicada, de manera que las partes afectadas y la sociedad en su totalidad puedan entender las razones detrás de la decisión. La motivación debe ser clara, coherente y suficiente, exponiendo los hechos, las normas aplicadas y el razonamiento jurídico que llevó a la conclusión (Hernández et al., 2019).

El TC peruano enfatiza que la debida motivación no solo es un requisito formal, sino también una garantía esencial del debido proceso. Permite a los individuos comprender y, en su caso, impugnar las decisiones que afectan sus derechos o intereses. Además, la debida motivación funciona como un mecanismo de supervisión para prevenir la arbitrariedad y asegurar que las decisiones se tomen dentro los límites legales y en concordancia con los fundamentos de justicia. En este sentido, el derecho a una debida motivación es un pilar de la administración de justicia y un componente crucial del Estado de derecho en Perú (Gabriel y Huaman, 2020).

Notificación de resolución

El artículo 252 de la Ley 27444 del Perú, Ley del Procedimiento Administrativo General (LPAG), dictamina las normas para la notificación de resoluciones. Sin embargo, para obtener los detalles específicos del artículo, es necesario referirse al Texto Único Ordenado de esta ley. Puedes consultar este documento directamente para una comprensión detallada de las disposiciones del artículo en cuestión (Concha, 2022).

El Texto Único Ordenado (TUO) relacionado a “la norma N° 27444 – LPAG

El TUO de la Ley N° 27444, conocida como la LPAG en Perú, es un documento legal que consolida y organiza las normativas y procedimientos para la administración pública en Perú. Este texto aborda varios aspectos del procedimiento administrativo, incluyendo las prerrogativas y obligaciones de los ciudadanos en sus interacciones con las entidades gubernamentales, las normas para el proceso de gestión trámites administrativos, y las disposiciones para la revisión y sanción en el ámbito administrativo (Gibson et al., 2018).

El artículo 20 de la Ley 27444 del Perú, LPAG, aborda las modalidades de notificación en los procedimientos administrativos. Este artículo detalla cómo deben

realizarse las notificaciones, estableciendo una serie de principios y prácticas que deben seguirse para asegurar que los procesos sean justos, eficientes y respeten las libertades de los involucrados. Incluye aspectos como la conformidad con la ley, el proceso adecuado, la lógica, la imparcialidad, entre otros, que son fundamentales para la gestión gubernamental y su interacción con los habitantes (Ibarra et al., 2017).

Procedimientos administrativos disciplinarios

Desde un enfoque Legal, los PAD son sistemas regulados por ley para gestionar y sancionar conductas de empleados públicos que violan normativas internas o legales, asegurando el debido proceso y la justicia (Castillo et al., 2020).

Desde una perspectiva organizacional, estos procedimientos son marcos establecidos por las instituciones para investigar y responder a las infracciones cometidas por su personal, con el propósito de preservar la armonía y la disciplina interna. Aunado a ello, desde una vista de RRHH: Desde la perspectiva de la gestión de personal, estos procedimientos son herramientas esenciales para abordar conductas indebidas en el lugar de trabajo, garantizando un trato justo y coherente para todos los empleados (Carrera et al., 2019).

Desde un enfoque de Cumplimiento, estos procedimientos representan un mecanismo clave para las organizaciones a fin de asegurar el cumplimiento de sus políticas y regulaciones, mediante la investigación y posible sanción de conductas inapropiadas. También, desde una perspectiva de Gobernanza Interna: En este contexto, los PAD son parte integral de la gobernanza y la ética organizacional, permitiendo a las entidades abordar y resolver internamente situaciones de conducta indebida (Cárdenas, s.f).

Los PAD se rigen por cuatro elementos que se expresan a continuación:

Primero: El encargado designado como instructor es el responsable de iniciar el procedimiento, ya sea a través de una denuncia o de manera oficiosa. Al tomar conocimiento del caso, dicho órgano debe informar al empleado público sobre el inicio del proceso disciplinario administrativo, notificándole acerca de la infracción cometida y la sanción potencial. Posteriormente, el empleado dispone de 5 días laborables para entregar su informe de descargo, que debe estar debidamente fundamentado y acompañado de la documentación relevante. Si el empleado no logra entregar su informe en este plazo, puede solicitar una extensión de cinco días adicionales. En caso de no presentar ningún informe de defensa, el procedimiento continúa su desarrollo normal (Arribas et al., 2020).

Segundo: La legislación establece que el órgano encargado de sancionar debe invitar al empleado público a pedir una audiencia para su informe oral. El empleado tiene el derecho de fijar la fecha y hora para este informe, ejerciendo su derecho a la defensa, ya sea solo o acompañado por su abogado. Es obligatorio para la autoridad sancionadora asignar la fecha, momento y localización para la presentación del informe oral. Este paso es crucial, ya que permite al empleado presentar verbalmente su defensa y las pruebas documentales correspondientes. Conforme a la reciente legislación Servir, la posibilidad de ejercer la defensa es esencial, especialmente considerando que la sanción podría resultar en destitución. Esto es fundamental para evitar cualquier arbitrariedad en la imposición de la sanción (Arruñada, 2010).

Tercero: Durante "el proceso disciplinario administrativo", es responsabilidad de las autoridades pertinentes realizar las investigaciones necesarias para recopilar la información esencial que permita confirmar la autenticidad de los hechos atribuidos a los participantes en el caso. En esta fase, se deben requerir los informes pertinentes para posteriormente evaluar la credibilidad de las evidencias aportadas (Flores, 2018).

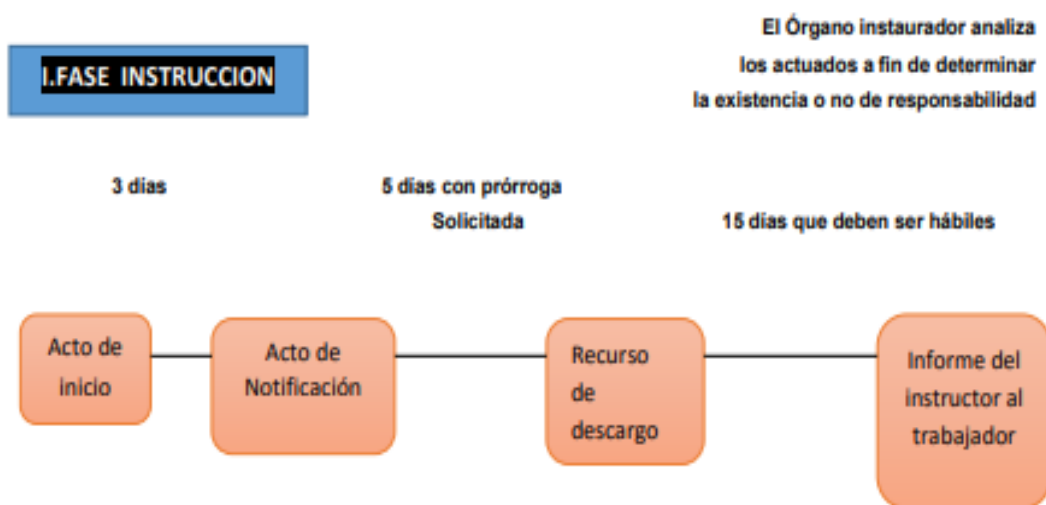
Cuarto: Una vez concluida la investigación y establecida la admisión o desestimación de las pruebas, implementa la medida disciplinaria adecuada al empleado de la entidad. Según el inciso 4 del Artículo 39° de la Ley Servir, en el período de investigación, el empleado sujeto a investigación podría ser suspendido de su posición, en virtud de la magnitud de la falta administrativa llevada a cabo. De haber suspensión, debe ser trasladado inmediatamente a la oficina de RRHH (Bonal y Ortego, 2020).

Además, mientras dure esta medida, el empleado debe seguir recibiendo su salario, ya que es un derecho fundamental. Sin embargo, le está prohibido solicitar vacaciones o licencias de más de cinco días, así como presentar su renuncia o retirarse definitivamente del organismo sancionador (Cabello y Valdivia, 2022).

Consecuentemente, se evidencian las fases de los PAD. El PAD establecido por la Ley Servir se estructura en dos etapas, que se pueden ilustrar de la siguiente forma:

Figura 1

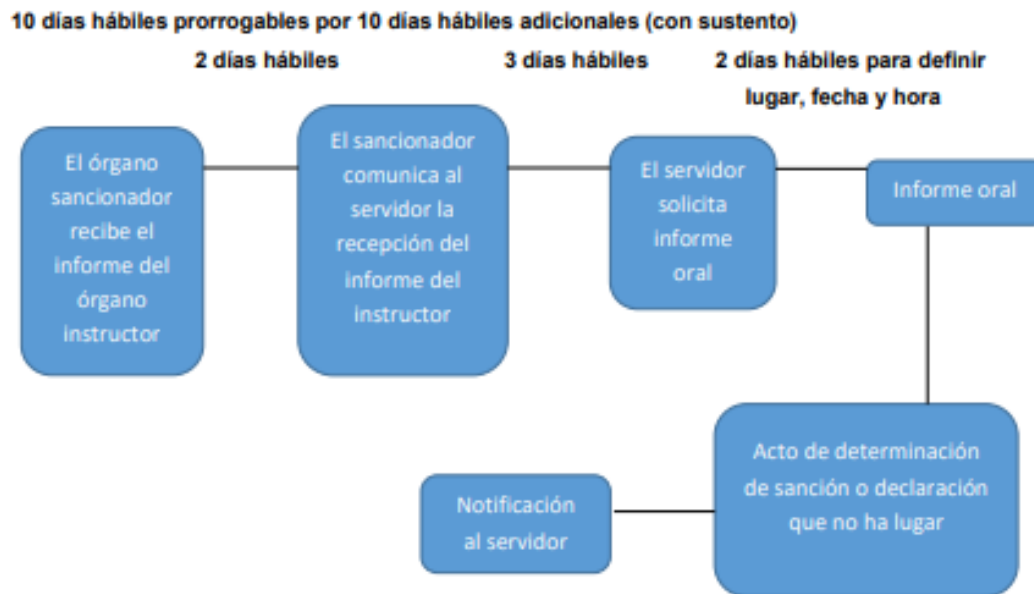
Fase de instrucción



Nota: Buitrón (2023).

Figura 2

Fase de Sanción



Nota: Buitrón (2023).

El PAD es ágil y sencillo, con etapas de duración breve y plazos definidos que deben ser estrictamente observados. Todo el proceso se lleva a cabo en una primera instancia o autoridad, y el empleado conserva el derecho de impugnar la resolución disciplinaria.

Reglas sobre el procedimiento administrativo multidisciplinario

La LSC, también conocida como Ley Servir en algunos países, establece un conjunto de reglas para el procedimiento administrativo multidisciplinario, que son fundamentales para garantizar la correcta administración de la justicia dentro del ámbito del servicio civil. Aunque los detalles específicos pueden variar según la jurisdicción, generalmente estas reglas abarcan los siguientes aspectos:

Fases del Procedimiento: El procedimiento suele dividirse en distintas fases, como la fase de investigación, la fase de evaluación de la evidencia, y la fase de decisión.

Derechos del Empleado: La ley garantiza ciertos derechos para el empleado público, como el derecho a ser notificado de las imputaciones, la facultad de proporcionar evidencia y argumentación en su propia defensa, y el derecho a un proceso equitativo y a tiempo (Barrera y Parra, 2020).

Investigación y Recopilación de Evidencias: Se establecen normas para la investigación de los hechos, que deben ser conducidas de manera imparcial y objetiva, y para la recopilación de evidencias pertinentes.

Plazos: Se definen plazos específicos para cada etapa del procedimiento, asegurando así un proceso expedito y sin demoras innecesarias.

Instancias de Decisión: Se determinan las instancias o autoridades competentes para tomar decisiones en cada etapa del procedimiento, incluyendo la imposición de sanciones.

Sanciones: Se especifican las diferentes sanciones que pueden aplicarse, según la índole y magnitud de la falta cometida.

Derecho a la Apelación: Se otorga al empleado el derecho a impugnar las decisiones tomadas, especialmente en casos de sanciones.

Confidencialidad y Transparencia: Se establecen normas para asegurar la privacidad del proceso y la salvaguarda de los datos personales, junto con la divulgación clara y abierta en la toma de decisiones.

Capacitación y Sensibilización: A menudo, la ley también aboga por la capacitación de los funcionarios en estas reglas y procedimientos, asegurando su correcta implementación (Bocanegra, 2022).

Es importante destacar que las reglas y procedimientos específicos pueden variar según el país y la legislación local. Por lo tanto, es recomendable consultar la

versión actualizada de la LSC aplicable en la jurisdicción relevante para obtener detalles precisos (Castro, 2018).

Ambiente donde se aplica los PAD

El PAD es un proceso legal utilizado en la gestión gubernamental y en muchas entidades privadas para investigar y tomar medidas disciplinarias contra empleados o funcionarios que presuntamente han cometido faltas o violaciones a las normas, reglamentos o códigos de conducta de la institución. Este procedimiento se lleva a cabo en un entorno específico que puede variar según la organización, pero generalmente sigue un conjunto de pasos y se rige por las leyes y regulaciones aplicables (Centeno et al., 2020).

Sector Público: En las agencias gubernamentales y entidades estatales, este procedimiento se utiliza para abordar posibles malas conductas, irregularidades o violaciones a las responsabilidades de parte de servidores gubernamentales. Puede involucrar a empleados de todos los niveles, desde funcionarios de alto rango hasta empleados de base (Bonal y Ortego, 2020).

Empresas Privadas: En las empresas privadas, las compañías pueden tener sus propios PAD para tratar con empleados que violen políticas internas, códigos de ética o normas laborales. Esto puede incluir advertencias, suspensiones, despidos u otras medidas disciplinarias (Caballo y Valdivia, 2020).

Organizaciones Sin Fines de Lucro: Estas entidades igualmente tienen la posibilidad de implementar procedimientos disciplinarios para garantizar que sus empleados y voluntarios cumplan con los estándares de la organización y su misión (Arruñada, 2010).

Instituciones Educativas: Las escuelas, colegios y universidades a menudo tienen procedimientos disciplinarios para abordar el mal comportamiento de estudiantes, profesores o personal administrativo (Arribas et al., 2020).

Organismos Internacionales: Las Naciones Unidas y la Unión Europea igualmente tienen sus propios procedimientos disciplinarios para tratar con empleados que incumplen sus normas y regulaciones (Espinoza, 2020).

El ambiente en el que se aplica el PAD suele ser interno, confidencial y sujeto a ciertos principios legales como el derecho a ejercer una defensa y el proceso justo. El proceso generalmente involucra la presentación de cargos, la investigación de las acusaciones, la oportunidad para el acusado de presentar su defensa, la realización de audiencias si es preciso, y la imposición de sanciones si se encuentra culpable (Mezones y Trinidad, 2019).

Es importante destacar que los detalles exactos del procedimiento y las regulaciones varían según la jurisdicción y la organización específica en la que se aplique. Por lo tanto, es fundamental consultar las políticas y regulaciones pertinentes en cada caso particular (Díaz y Urzúa, 2018).

Autoridades que intervienen en el PAD

Las autoridades que intervienen en un PAD pueden variar según la jurisdicción, la organización y las regulaciones específicas que rigen el proceso disciplinario. Sin embargo, en términos generales, a continuación se describen las principales autoridades que suelen estar involucradas en este tipo de procedimiento:

Autoridad Disciplinaria: Esta es la entidad o persona responsable de supervisar y administrar el procedimiento disciplinario. En el sector público, esta autoridad podría ser un departamento de RRHH, una junta disciplinaria, un comité de ética o una

entidad similar. En el sector privado, la alta dirección o el departamento de RRHH también pueden asumir este papel (Paredes et al., 2023).

Investigador Disciplinario: En muchos casos, se designa a un investigador o comité de investigación para realizar una pesquisa objetiva de las alegaciones disciplinarias. Este investigador puede ser un empleado interno de la organización o un tercero contratado para llevar a cabo la investigación (Paredes y Mendoza, 2020).

Acusador o Parte Demandante: En el procedimiento disciplinario, la parte que presenta las alegaciones contra el empleado o funcionario en cuestión se conoce como el acusador o parte demandante. Esto puede ser un supervisor, un colega, una entidad gubernamental o cualquier otra persona autorizada para presentar acusaciones (Castro, 2018).

Acusado o Parte Demandada: El empleado o funcionario que enfrenta las alegaciones disciplinarias es la parte demandada o acusada. Tienen el derecho de ser informados sobre las acusaciones en su contra y de presentar una defensa (flores, 2022).

Testigos: Las personas que pueden proporcionar información relevante o testimonio en el procedimiento disciplinario pueden ser llamadas como testigos. Estos testigos pueden ser empleados de la organización o personas externas que tengan conocimiento de los hechos (Centeno et al., 2020).

Abogados o Representantes Legales: Tanto la parte acusadora como la parte acusada pueden optar por tener abogados o representantes legales para asesorarlos y representar sus intereses durante el procedimiento (Cabello y Valdivia, 2022).

Comité de Revisión o Junta de Apelaciones: En algunos casos, existe uno de ellos que evalúa las decisiones adoptadas durante el PAD. Estos órganos a menudo

están compuestos por miembros imparciales y pueden considerar apelaciones de las sanciones impuestas (Carrasco, 2017).

Autoridad Final: La autoridad final es la entidad o persona con la facultad de tomar la decisión definitiva sobre las alegaciones disciplinarias y las sanciones. Esta autoridad puede ser la alta dirección de la organización, un funcionario gubernamental o cualquier otra persona designada para ese fin (Gabriel y Huaman, 2020).

Es importante destacar que las estructuras y roles específicos pueden variar según la organización y las regulaciones locales. Además, es fundamental que el procedimiento disciplinario siga los principios de justicia, equidad y debido proceso, y que se salvaguarden las prerrogativas de ambas partes involucradas: la parte acusada y la parte demandante (Hernández et al., 2019).

Oficinas de la secretaría técnica de los procedimientos

La Ley N° 30057 de PAD de Perú establece una serie de disposiciones y procedimientos relacionados con la gestión disciplinaria de los empleados del Estado en el campo de la gestión gubernamental peruana. En el marco de esta ley, la referida Oficina se refiere a una entidad o unidad dentro de una entidad gubernamental encargada de proporcionar apoyo administrativo y técnico en la tramitación de los procesos sancionadores.

La Ley N° 30057 establece que la Secretaría Técnica (ST) es una unidad especializada que tiene varias responsabilidades clave en el proceso de PAD, que incluyen:

Apoyo Administrativo: La ST proporciona apoyo administrativo en la gestión de los expedientes disciplinarios, asegurando que se mantenga un registro adecuado de los procedimientos y que se sigan los plazos y requisitos legales.

Trámite de Documentos: Es responsable de recibir y tramitar los documentos relacionados con los procedimientos disciplinarios, incluyendo las denuncias, pruebas, recursos y notificaciones.

Comunicación y Notificaciones: Simplifica la transferencia de información entre las partes concernidas en el procedimiento disciplinario, asegurando que las notificaciones se realicen de manera adecuada y oportuna (Ibarra et al., 2017).

Coordinación con las Autoridades Disciplinarias: Colabora con las autoridades disciplinarias, como las comisiones disciplinarias, los comités de ética u otros órganos encargados de tomar decisiones en los procedimientos disciplinarios.

Archivamiento de Expedientes: Lleva a cabo el archivamiento y la custodia de los expedientes disciplinarios una vez que se han concluido, garantizando la conservación de los registros durante el tiempo requerido por la ley (Daza y Espitia, 2021).

Otras Funciones Relacionadas: Puede llevar a cabo otras funciones relacionadas con la gestión de procedimientos disciplinarios, según lo establecido por la normativa vigente.

La ST desempeña un rol significativo en el acatamiento de la Ley N° 30057 al garantizar que los PAD se lleven a cabo eficientemente, con justicia y de acuerdo con las regulaciones aplicables. Esta unidad actúa como un punto de contacto centralizado para administrar y coordinar los PAD dentro de una entidad pública y ayudar a garantizar la transparencia y el debido proceso en el manejo de asuntos disciplinarios.

Fases del PAD

El artículo 93 de la LSC dictamina las diferentes etapas que rigen el PAD. En primera instancia, la ST es responsable de realizar una exploración introductoria o principal para obtener los componentes esenciales relacionados con la presunta

infracción disciplinaria. Luego de concluida esta pesquisa inicial, la ST elaborará un "Informe de Precalificación" que se basará en los eventos investigados. En este informe, dicha Secretaría tiene la opción de decidir si se archiva el informe de acusación o si remite el Informe de Precalificación al órgano instructor para iniciar el PAD (Baldeos et al., 2020).

Fase 1: instructiva

La entidad encargada de la instrucción toma la responsabilidad de ejecutar las acciones requeridas para determinar la responsabilidad en cuestiones administrativas disciplinarias. Esto da inicio a la fase instructiva, en la que el servidor civil recibe una notificación a través de un memorándum que marca el comienzo del PAD. Alternativamente, la notificación puede estar contenida en una resolución que detalla los cargos formulados en el proceso disciplinario (Daza y Espítia, 2021).

Dentro de esta resolución mencionada anteriormente, se fija un período de 5 días laborales en los cuales el empleado puede exponer sus fundamentos en su descargo, y tiene la posibilidad de solicitar una prórroga si lo considera necesario. Es importante destacar que esta solicitud de prórroga debe presentarse antes de que se venza el plazo original de 05 días hábiles otorgado (García y Sánchez, 2020).

Una vez transcurrido el lapso mencionado, el órgano instructor tiene un período tope de 15 días para llevar a cabo un análisis exhaustivo e investigar los hechos con el objetivo de llegar a una conclusión respecto a la existencia de irregularidades disciplinarias administrativas. Esta fase se cierra con la presentación de un informe por parte del órgano instructor, en el cual se toma una decisión en relación a la supuesta falta del servidor denunciado. Además, se formula una recomendación al órgano sancionador en cuanto al deber de imponer o no sanciones. Esta

comunicación del informe también se notifica al "servidor civil" involucrado en el procedimiento (Martínez y Fuentes, 2021).

Fase 2: Sancionador

El "órgano sancionador" tiene la responsabilidad de establecer si ha ocurrido un incumplimiento disciplinario y, en caso positivo, de determinar la medida punitiva adecuada. Esta etapa comienza tras la aprobación del informe que emite el "órgano instructor" y continúa hasta que se tome una decisión sobre la sanción o se declare que no ha lugar la denuncia, lo que resulta en el archivo del caso (Maturana y Andrade, 2019).

En un lapso de 10 días laborables a contar desde que se recibe el informe del "órgano instructor", el "órgano sancionador" emite un dictamen en el que se expresa respecto a la violación atribuida al servidor, en la cual se analiza si existe o no responsabilidad administrativa disciplinaria. Una vez que se ha tomado esta decisión, se da por concluida esta fase. Es importante destacar que esta resolución debe estar fundamentada y, en un lapso de 5 días laborables desde que es emitido, se notifica al empleado afectado. Si la resolución dictamina que no existe responsabilidad administrativa disciplinaria, también se especificará el retorno del servidor civil a sus labores (Ojeda et al., 2018).

Figura 3

Fases del PAD



Nota: Salvador et al. (2017).

2.3 Importancia de la variable

Los elementos que influyen en la apertura de PAD son de gran importancia en el campo de la gestión gubernamental y en otras organizaciones. Estos factores aseguran que el proceso disciplinario sea justo, transparente y necesario. Aquí hay algunas razones clave por las que estos factores son importantes (Tello, 2014).

Garantizar la rendición de cuentas: Los procedimientos disciplinarios son esenciales para garantizar que los empleados y funcionarios públicos sean responsables de sus acciones. Cuando se cometen faltas disciplinarias, abrir un procedimiento asegura que se investiguen adecuadamente y que, si se encuentra responsabilidad, se apliquen sanciones apropiadas (Vargas et al., 2021).

Promover la transparencia y la confianza: La apertura de PAD muestra que una organización toma en serio las violaciones a las normas y la ética. Esto ayuda a mantener la confianza del público, de los empleados y de los ciudadanos en la integridad de la organización (Serrano et al., 2017).

Proteger los derechos de los empleados: Los procedimientos disciplinarios justos y bien gestionados garantizan que los derechos de los empleados sean protegidos. Esto incluye el derecho a una defensa adecuada, la posibilidad de proporcionar evidencias y el derecho a un proceso imparcial (Sancés, 2011).

Prevenir futuras infracciones: La apertura de procedimientos disciplinarios envía un mensaje claro de que las violaciones de las normas y regulaciones no serán toleradas. Esto puede disuadir a otros empleados de cometer infracciones similares en el futuro (Soto, 2020).

Mejorar la cultura organizacional: Los procedimientos disciplinarios pueden ayudar a establecer una cultura organizacional que aprecie la ética y el acatamiento normativo, lo que puede elevar el ánimo de los trabajadores y fomentar un ambiente de trabajo más ético (Octavio, 2016).

Cumplir con la ley y las regulaciones: En muchas jurisdicciones, las organizaciones están legalmente obligadas a abrir procedimientos disciplinarios en casos de violación de leyes o regulaciones. No cumplir con estas obligaciones legales puede tener consecuencias negativas para la organización (Ponce et al., 2021).

Proteger los intereses de la organización: Los procedimientos disciplinarios ayudan a proteger los intereses de la organización al abordar y corregir las malas conductas que pueden dañar la reputación o la eficiencia de la institución (Gibson et al., 2018).

Establecer un precedente consistente: Los procedimientos disciplinarios consistentes ayudan a establecer un precedente en cuanto a cómo se manejan las violaciones disciplinarias en la organización, lo que contribuye a la equidad y la coherencia en la selección de alternativas (Hernández et al., 2019).

En resumen, los elementos que influyen en la apertura de PAD son fundamentales para promover la responsabilidad, la ética y la transparencia en una organización. Estos procedimientos son una parte esencial de la gestión efectiva de RRHH y del mantenimiento de la integridad de la institución.

2.4 Modelos de la variable

Los PAD se rigen por diversos modelos teóricos y enfoques, que pueden variar según el país, la jurisdicción y la organización. Seguidamente, se describen algunos de los modelos teóricos más comunes utilizados en estos procedimientos:

Modelo Legalista o Formalista: En este modelo, se da un énfasis significativo a la rigurosa implementación de las leyes y normativas. El proceso se basa en normas y procedimientos fijados por la legislación y las regulaciones aplicables. La toma de decisiones basada primordialmente en pruebas legales y documentos escritos.

Modelo Correctivo o de Rehabilitación: Este enfoque se centra en la corrección y rehabilitación del empleado o funcionario disciplinado. El objetivo principal es ayudar al individuo a reconocer y corregir su comportamiento inadecuado, en lugar de centrarse únicamente en la imposición de sanciones. Puede incluir medidas de capacitación y orientación (Durant y Burillo, 2022).

Modelo Preventivo o Educativo: Este modelo tiene como objetivo principal prevenir futuras infracciones y promover una cultura ética. Se enfoca en la educación, la capacitación y sensibilización del personal para evitar que ocurran faltas

disciplinarias. Las sanciones pueden ser menos severas y se complementan con medidas preventivas (Cabello y Valdivia, 2022).

Modelo Proporcional o de Gravedad Gradual: En este enfoque, la gravedad de la sanción se ajusta conforme a la magnitud de la infracción realizada. Se busca imponer sanciones proporcionales a la infracción, considerando factores como la intencionalidad, el impacto y las circunstancias que rodean el comportamiento (Arribas et al., 2020).

Modelo de Debido Proceso: Este modelo se centra en garantizar que se respeten los derechos y garantías legales del acusado a lo largo de todo el proceso disciplinario. Se asegura que el procedimiento sea justo, imparcial y que se respete el derecho a la defensa del individuo (Baldeos et al., 2020).

Modelo de Responsabilidad Institucional: En este enfoque, la responsabilidad recae no solo en el individuo acusado, sino también en la organización. Se busca identificar las deficiencias del sistema que puedan haber contribuido a la falta disciplinaria y tomar medidas para mejorar la cultura organizacional y prevenir futuras violaciones (Bocanegra, 2022).

Modelo de Resolución Alternativa de Conflictos: En lugar de recurrir a procedimientos disciplinarios formales, este modelo promueve la resolución de conflictos a través de métodos alternativos, como la mediación o el arbitraje. El objetivo es llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes de manera más rápida y eficiente (Mondragón, 2020).

Modelo de Justicia Restaurativa: Este enfoque se enfoca en remediar al perjuicio ocasionado por la infracción disciplinaria. Se busca que el individuo asuma la responsabilidad por sus acciones y trabaje para restaurar la relación con las partes afectadas y la comunidad en general (Buitrón, 2023).

Es importante destacar que estos modelos pueden combinarse en la práctica y adaptarse a las exigencias y circunstancias particulares de cada organización o sistema legal. La elección del modelo a seguir dependerá de las metas, principios y directrices de la entidad que lleva a cabo el procedimiento administrativo

2.5 Análisis comparativo

Tabla 1

Contraste analítico

Temática	Autor	Conceptualización	Ventajas	Desventajas
Enfoque legalista	Neyra (2018)	Se enfoca en aplicar estrictamente las leyes y regulaciones para abordar las faltas disciplinarias.	- Proporciona claridad y consistencia en la aplicación de normas. - Cumple con el marco legal y garantiza el cumplimiento de las regulaciones	- Puede ser inflexible y no tomar en cuenta las circunstancias atenuantes. - Puede llevar a sanciones severas sin considerar la rehabilitación o corrección del empleado
Enfoque correctivo	Centeno et al. (2020)	Se centra en corregir y rehabilitar al individuo disciplinado.	- Ofrece la oportunidad de corregir comportamientos y evitar reincidencias. - Puede ser visto como más humano y centrado en la mejora del empleado.	- Puede ser percibido como menos punitivo y no disuadir a otros de cometer faltas. - Puede requerir más recursos para la capacitación y seguimiento.
Enfoque preventivo	Delgado et al., 2022	Busca prevenir futuras infracciones a través de la educación y la concienciación.	- Fomenta una cultura ética y reduce las faltas antes de que ocurran. - Puede ahorrar costos a largo plazo al evitar procedimientos disciplinarios.	- Puede ser insuficiente para abordar faltas graves o intencionadas. - Puede requerir inversiones iniciales significativas en programas de capacitación y concienciación.

2.6 Análisis crítico

El análisis crítico de los elementos que influyen en la apertura de PAD es esencial para comprender su impacto en la gestión gubernamental y en las entidades en general. Seguidamente, se expone un análisis crítico de estos factores:

Legislación y Regulaciones: Si bien es importante que exista un marco legal que regule la apertura de procedimientos disciplinarios para garantizar la justicia y la transparencia, a veces, las leyes y regulaciones pueden ser excesivamente rígidas o ambiguas. Esto puede llevar a procedimientos que no se ajusten a la realidad de las situaciones y que, en algunos casos, pueden ser percibidos como injustos o desproporcionados.

Cultura Organizacional: La cultura de una organización juega un rol vital en la determinación de cuándo y cómo se inician los procedimientos disciplinarios. En algunas organizaciones, una cultura de rendición de cuentas y ética puede llevar a una mayor apertura para abordar infracciones. Sin embargo, en otras, una cultura de encubrimiento o impunidad puede inhibir la apertura de PAD incluso cuando sea necesario.

Pruebas y Evidencia: La calidad y disponibilidad de pruebas y evidencia son críticas para la apertura de procedimientos disciplinarios. Sin pruebas sólidas, puede ser difícil determinar la culpabilidad o la responsabilidad de un individuo. Además, la falta de evidencia adecuada puede conducir a procedimientos disciplinarios injustos.

Presión Política y de la Prensa: En el ámbito gubernamental, la presión política y de la prensa puede tener un impacto en la determinación de iniciar o no un PAD. Esto puede llevar a la apertura de procedimientos incluso en casos débiles o a la falta de apertura en casos evidentes, dependiendo de los intereses políticos en juego.

Equidad y Justicia: Los procedimientos disciplinarios deben basarse en el principio de equidad y justicia. Sin embargo, la interpretación de estos principios puede variar, y la falta de un debido proceso o de un trato justo puede generar controversias y litigios.

Recursos y Capacidad: La eficiencia de una entidad para realizar procedimientos disciplinarios efectivos depende de sus RRHH y financieros. La falta de personal capacitado o de presupuesto puede afectar la calidad y la rapidez de los procedimientos.

Impacto en la Carrera Profesional: Los procedimientos disciplinarios pueden tener un impacto significativo en la carrera profesional de un individuo. Esto puede influir en si una organización decide o no abrir un procedimiento, debido a que es necesario tener en cuenta las consecuencias en un futuro distante.

Reputación de la Organización: La reputación de la organización está en juego en los procedimientos disciplinarios. La forma en que se manejen estos casos puede influir en la percepción pública de la organización y su habilidad para atraer y mantener profesionales talentosos.

En resumen, la apertura de PAD constituye un procedimiento intrincado que abarca una serie de factores interrelacionados. Es esencial abordar estos factores con cuidado y considerar tanto las circunstancias específicas de cada caso como los principios fundamentales de justicia, equidad y transparencia para tomar decisiones informadas y justas en el proceso disciplinario.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

El Hospital Militar Central de Jesús María es una institución de salud ubicada en Lima, Perú, que brinda atención médica principalmente a personal militar, así como a sus familiares y, en algunos casos, al público en general. Seguidamente, se proporciona un resumen histórico breve de este hospital:

Fundación y Primeros Años: El HMC de Jesús María fue fundado el 20 de marzo de 1918, en el lapso de presidencia de José Pardo y Barreda. Inicialmente, se ubicaba en el distrito de Lince, pero en 1931 se trasladó a su ubicación actual en el Dpto. de Jesús María.

Contribución a la Salud Militar: A lo largo de su historia, el hospital ha jugado un rol vital en la atención médica de los integrantes de las Fuerzas Armadas peruanas. Ha brindado servicios de atención médica general, así como servicios especializados en áreas como cirugía, traumatología y rehabilitación.

Modernización y Expansión: A lo largo de los años, el Hospital Militar Central ha experimentado procesos de modernización y expansión. Se ha equipado con tecnología médica de vanguardia y ha ampliado sus instalaciones para brindar una atención de calidad.

Atención a la Comunidad: Si bien su enfoque principal es la atención de personal militar, el hospital también ha ofrecido servicios a la comunidad en momentos de crisis, como desastres naturales y emergencias médicas. Ha participado en campañas de salud pública y ha contribuido a la formación de especialistas del ámbito sanitario.

Colaboración Médica: El Hospital Militar Central ha colaborado con otras instituciones médicas y hospitales en el país en la investigación y el intercambio de conocimientos médicos.

Legado y Reconocimiento: A lo largo de su historia, el hospital ha forjado un legado de servicio a la salud y bienestar de las fuerzas armadas y la ciudadanía. Ha recibido reconocimientos y premios por su contribución a la salud en el país.

El HMC de Jesús María de Lima, Perú, ha sido un actor importante en la atención médica en el país y ha cumplido un papel esencial en la atención de salud militar. Su historia refleja la evolución de la medicina y la atención médica en Perú a lo largo de los años.

El HMC del Perú Coronel Luis Arias Schreiber es una institución de salud del cuerpo militar peruano, situada en la capital del país. Su propósito principal es brindar atención médica a los integrantes del ejército, a sus beneficiarios y a sus familias. Asimismo, el hospital ofrece servicios al público en general mediante un Programa de Acción Cívica con un enfoque socialmente sensible.

Recibe su nombre en honor al médico y Coronel Luis Arias Schreiber, quien fue Jefe de Sanidad del cuerpo militar peruano y desempeñó un papel fundamental como impulsor de la edificación del presente HMC. Este centro de salud se inauguró el 1 de diciembre de 1958, durante la administración de Manuel Prado Ugarteche, originalmente en el Dtto. de Magdalena del Mar, el cual, a partir de 1963 quedó incorporado a Jesús María. En el año 1974, experimentó un proceso de remodelación y expansión.

3.2. Filosofía organizacional

Buscar ser un referente en el campo sanitario a escala nacional como Hospital digital, destacando en la prestación de servicios y siendo competitivos

internacionalmente. Contamos con un equipo humano altamente especializado, tecnología de vanguardia y el reconocimiento por abordar eficientemente los problemas de salud, manteniendo altos estándares de calidad y brindando atención con calidez.

3.3. Diseño organizacional

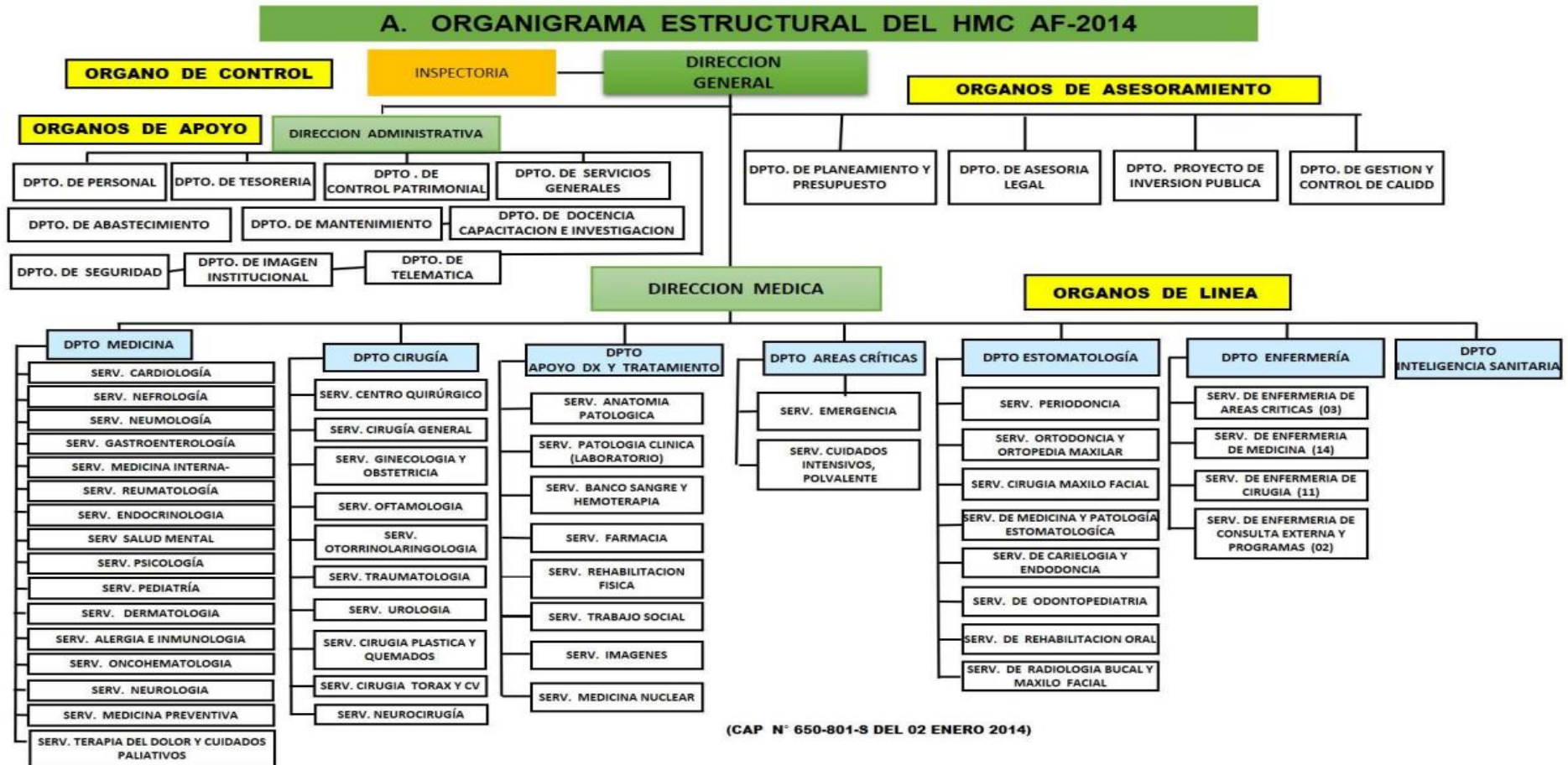
La estructura se consolida principalmente por 4 ramas secundarias se subyacen de la principal donde se presenta la dirección general. De allí parte la inspectoría de los procesos internos y conciliaciones externas. Seguida de la dirección administrativa que abarca el manejo del personal, la tesorería, la contraloría del patrimonio, los servicios generales, el abastecimiento, el mantenimiento, docencia y capacitación e investigación, seguridad, imagen y telemática.

Consecuentemente, se presenta la dirección médica que incluyen el departamento de medicina, cirugía, apoyo Dx y tratamiento, áreas críticas, estomatología, enfermería e inteligencia sanitaria. Cabe destacar que cada una de esta área se ramifican departamos subyacentes que promueven la estructuración organizacional.

El órgano de control

Figura 4

Organigrama del entorno objeto de estudio



La imagen muestra el organigrama estructural del Hospital Militar Central (HMC) del año 2014. Se divide en varias secciones:

Órgano de Control: Aquí se encuentra la Inspección General. Entiendo

Órganos de Apoyo: Incluye diversas direcciones como Administrativa, de Servicios Generales, de Abastecimiento, de Mantenimiento, de Tesorería, de Patrimonio, de Docencia e Investigación, de Planificación y Presupuesto, además de los departamentos de Personal, Imagen Institucional y Telemática.

Órganos de Asesoramiento: Comprende los departamentos de Asesoría Legal, Proyecto de Inversión Pública y Gestión y Control de Calidad.

Dirección Médica: Con departamentos especializados como Medicina, Cirugía, Apoyo Diagnóstico y Tratamiento, Áreas Críticas, entre otros.

Órganos de Línea: Incluye Estomatología, Enfermería e Inteligencia Sanitaria, con varios servicios subordinados en áreas críticas, medicina, cirugía y programas externos.

Cada departamento está subdividido en varios servicios especializados, como cardiología, neurología, emergencias, etc. La estructura muestra una organización compleja diseñada para atender diversas necesidades médicas y administrativas.

Órgano de Control: responsable del monitoreo y auditoría interna dentro del hospital.

Órganos de Apoyo: Son las unidades administrativas y de servicio que facilitan las operaciones del hospital, como finanzas, mantenimiento y recursos humanos.

Órganos de Asesoramiento: Proporcionan consejos y apoyo especializado en áreas legales, de inversión y calidad.

Dirección Médica: Es la autoridad que supervisa las operaciones médicas del hospital.

Órganos de Línea: Son las unidades operativas que proporcionan atención directa a los pacientes, como la enfermería, la atención dental y la inteligencia sanitaria.

Cada servicio bajo los departamentos de Medicina y Cirugía se especializa en un área específica de atención médica, como cardiología, gastroenterología, etc. Los servicios de Apoyo Diagnóstico y Tratamiento incluyen laboratorio, radiología, etc., mientras que los departamentos de Áreas Críticas se ocupan de la asistencia de urgencia y cuidados críticos.

3.4. Productos o servicios

Ofrecer una atención médica completa a los miembros del personal militar, a sus familiares registrados en el censo familiar y a aquellos individuos con derechos vinculados al ejército. Además, brindar servicios médicos de emergencia a pacientes provenientes de cualquier origen conforme a lo dictaminado por la ley. En situaciones de emergencia nacional, la meta es aportar de manera eficaz al mantenimiento de la salud de manera efectiva.

El HMC "Coronel Luis Arias Schreiber" en Lima, Perú, proporciona una extensa variedad de servicios médicos, destinados principalmente a miembros del Ejército del Perú, sus derechohabientes y familiares, y también al público en general a través de programas con sensibilidad social. Fundado el 1 de diciembre de 1958, dispone de instalaciones vanguardistas que incluyen servicios para atención médica y hospitalaria, procedimientos quirúrgicos y cuidados posoperatorios, además de una Unidad de Cuidados Intensivos polivalente y coronaria.

La institución ofrece una diversidad de especialidades médicas, entre las cuales se encuentran servicios de salud mental (psicología y psiquiatría), atención cardiológica, cuidado de la piel (dermatología), endocrinología, gastroenterología, estudios de la sangre y trastornos relacionados (hematología), alergología, medicina interna, nefrología, tratamiento de enfermedades respiratorias (neumología), atención del sistema nervioso (neurología), tratamiento de cánceres (oncología médica), reumatología, cirugía general y plástica, neurocirugía, cuidado de los ojos (oftalmología), atención de oídos, nariz y garganta (otorrinolaringología), tratamiento de lesiones musculoesqueléticas (traumatología y ortopedia), atención de problemas del tracto urinario y reproductivo masculino (urología), y atención de la salud reproductiva femenina (ginecología).

3.5. Diagnóstico organizacional

Somos un hospital especializado categorizado en el nivel III-1, el cual ofrece servicios de salud de manera solidaria y responsable a la Familia Militar del Ejército siguiendo la modalidad de asistencia total. En la actualidad, dispone de instalaciones avanzadas destinadas al tratamiento, a la internación, procedimientos quirúrgicos y la atención de pacientes en el periodo posterior a la operación. Además, cuenta con Unidades de Cuidados Intensivos versátiles, incluyendo aquellas especializadas en problemas coronarios, siempre con proyección internacional.

El estudio de factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles del Hospital Militar Central revela varias áreas de mejora en la organización. En primer lugar, se identifica la necesidad de una capacitación más efectiva para los servidores civiles, ya que muchos carecen de conocimientos

jurídicos necesarios. Además, se observa una falta de supervisión adecuada durante el proceso disciplinario y una comunicación deficiente entre las partes involucradas.

Otro aspecto crítico es el incumplimiento de los plazos de notificación, lo que puede llevar a la prescripción de los expedientes. Además, se señala una falta de transparencia en todo el proceso y una debilidad en la documentación de los casos.

En resumen, el diagnóstico organizacional destaca la necesidad de mejorar la capacitación, supervisión, comunicación, cumplimiento de plazos, transparencia y documentación en los PAD del HMC. Estas mejoras son fundamentales para garantizar un proceso justo y eficiente.

El diagnóstico organizacional del "Estudio de factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles" indica varias deficiencias en el proceso. Se señala una falta de capacitación adecuada para los servidores civiles, lo que conduce a errores en la tipificación de faltas. Además, se evidencia un incumplimiento de los plazos y deficiencias en la notificación de resoluciones, lo que afecta la eficacia de los procedimientos. La falta de conocimientos jurídicos en las autoridades sancionadoras también es un problema. En resumen, se requieren mejoras en la capacitación, supervisión y cumplimiento de plazos para fortalecer estos procedimientos.

3.6. Diagnóstico organizacional (FODA)

Tabla 2

Matriz FODA

Matriz FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<p>1) Marco Legal Establecido: La existencia de un marco legal riguroso para la gestión de asuntos disciplinarios (Ley SERVIR 30057 y Resolución Ministerial 0421-2015/D/HNDM) proporciona una base sólida para la administración de personal.</p> <p>2) Compromiso con la Disciplina y Profesionalismo: La enfatización en mantener un alto grado de disciplina y profesionalismo entre los servidores civiles asegura la operatividad y seguridad del hospital.</p>	<p>1) Mejora en la Capacitación y Comprensión: La implementación de programas de formación dirigidos a mejorar la comprensión y aplicación de la ley y resoluciones pertinentes puede mejorar significativamente la gestión de los PAD.</p> <p>2) Promoción de un Ambiente Laboral Positivo: Implementar políticas y programas que fomenten un ambiente de trabajo respetuoso y ético, promoviendo la prevención de faltas y mejorando la moral del personal.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1) Complejidad en la Alineación con Leyes y Normativas: La dificultad de interpretar y aplicar uniformemente las disposiciones legales en el contexto específico del HMC, dada la diversidad de roles de los servidores civiles y la naturaleza única de sus operaciones.</p> <p>2) Desafíos en la Aplicación Efectiva de Resoluciones: La correcta interpretación y aplicación de la Resolución Ministerial específica para los PAD requiere de un conocimiento profundo y capacitación adecuada, lo que puede ser un obstáculo.</p> <p>3) Incumplimiento de plazos</p> <p>4) Deficiencias en las notificaciones de resolución</p> <p>5) Falta de conocimiento jurídico en las autoridades sancionadoras.</p>	<p>1) Riesgo de Desbalance entre Disciplina y Libertades Laborales: La gestión de los PAD debe encontrar un equilibrio entre mantener la disciplina y asegurar las libertades laborales, lo cual, si no se maneja adecuadamente, puede afectar la moral y la confianza en la administración.</p> <p>2) Problemas en Documentación y Seguimiento de los PAD: La necesidad de una documentación y seguimiento precisos y transparentes de los PAD para cumplir con la ley y regulaciones internas presenta un desafío constante en términos de eficiencia y capacitación del personal.</p>

Esta matriz FODA resalta los principales elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que el HMC debe considerar en la gestión de sus servidores civiles y la implementación de los

PAD, proporcionando una base para el desarrollo de estrategias enfocadas en la mejora continua y el cumplimiento de normativas.

Capítulo IV. Resultados

4.1. Descripción de los resultados

La investigación realizada se enfocó en evaluar el trabajo de los servidores civiles asistentes especializados en Derecho Administrativo en la ST de PAD del HMC; asimismo, enfermeras de los departamentos. Se realizó un análisis detallado de la documentación y las entrevistas con estos profesionales. Además, se examinaron 172 casos administrativos bajo ciertas dimensiones e indicadores para comprender la relevancia del Régimen Disciplinario y del Proceso Sancionador, establecidos por la Ley N° 30057 – LSC y su respectivo reglamento. Este estudio destacó la influencia significativa del secretario técnico en el asesoramiento a las autoridades durante el proceso disciplinario.

Se examinó cómo se desplegaron los PAD en el HMC, partiendo de la fase inicial dirigida por el secretario técnico, hasta el rol desempeñado por las autoridades responsables de gestionar el PAD.

Al revisar los 172 expedientes administrativos, se notó que 24 de ellos estaban aún en trámite y otros ya habían finalizado en la primera instancia administrativa. Los casos analizados revelaron fallas en el cumplimiento de los PAD, incluyendo la falta de observancia de las garantías constitucionales. Además, se resaltó la necesidad de proporcionar formación a todo el personal del HMC, quienes mostraron desconocimiento sobre las prácticas procesales introducidas por el nuevo modelo de gestión pública SERVIR, que opera con autoridades individuales.

4.1.1. Revisión de expedientes administrativos de los procesos estructurales de los administrativos disciplinarios.

Factores de vulnerabilidad los procedimientos administrativos

Se ha identificado que ciertos elementos, como la clasificación incorrecta de las infracciones, la omisión en la aplicación del principio de proporcionalidad, la fundamentación inadecuada de los actos administrativos y el incumplimiento de los estándares de notificación, impactan negativamente en la ejecución efectiva de los PAD en el HMC. Además, se han observado aspectos externos al hospital que también influyen en el proceso, incluyendo el método de selección del secretario técnico.

La normativa vigente estipula que el secretario técnico debe ser un servidor civil y puede acumular estas funciones con otras; sin embargo, la institución tiene la libertad de emitir convocatorias CAS para dedicar a una persona a tiempo completo a estas labores, siempre que tenga la formación en derecho y su remuneración sea acorde al mercado laboral. También se ha observado que la política influye en la designación de los secretarios técnicos de las autoridades instructoras en los PAD, asignando a civiles sin experiencia legal, lo cual ha llevado a la prescripción de casos y, por ende, a la limitación de la capacidad sancionadora del estado.

Entre los problemas internos identificados, se encuentra la carencia de formación en los empleados civiles de todas las áreas en lo que respecta a los PAD. Esto es crítico ya que estos servidores eventualmente actúan como autoridades en la instauración y sanción dentro de dichos procesos. A pesar de que algunas autoridades han buscado formación por su cuenta en esta materia, no hay una directiva de la Jefatura de Personal que oriente correctamente la

gestión de estos procedimientos. Esto es especialmente relevante en el HMC, que cuenta con personal civil sujeto a distintos regímenes laborales, y donde la LSC se aplica específicamente a los trabajadores de los regímenes 728, 1057 y 276.

Tipificación errónea por la falta de factores determinantes de la vulneración de los procesos administrativos estructurados disciplinarios.

Tabla 3

Codificación de la tipificación errónea

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ANÁLISIS DOCUMENTAL
"Etapa de la Tipificación de la falta realizada por el secretario técnico"	- "Experiencia del profesional".	- "Régimen Laboral, profesión, cargo presupuestal, capacitación, otras funciones".	- "Ley N° 30057 – LSC".
	- "Evaluación de las denuncias o reportes internos".	- "Declaratoria de no haber lugar a trámite la denuncia".	- "Directivas emitidas por SERVIR".
	- "Evaluación del Informe de Precalificación".	- "Proponer la fundamentación".	- "Expedientes administrativos".
		- "Autoridades del PAD"	

La tabla proporcionada organiza la información en cuatro columnas: Dimensiones, Indicadores, Ítem y Análisis Documental. Se centra en el proceso y análisis involucrado en la etapa de tipificación de faltas en el ámbito administrativo, específicamente aquellas gestionadas por el secretario técnico. A continuación, ofrezco una descripción estructurada de los contenidos de la tabla:

Dimensiones

- **Etapa de la Tipificación de la falta realizada por el secretario técnico:**

Esta dimensión se enfoca en la fase inicial de clasificación y determinación de la naturaleza de las faltas o irregularidades reportadas dentro de una organización, realizada por el secretario técnico.

Indicadores

Los indicadores parecen ser criterios o aspectos específicos que el secretario técnico debe considerar o evaluar durante la tipificación de la falta. Aunque no se especifican directamente bajo un encabezado de "Indicadores" en la descripción proporcionada, se pueden inferir a partir de los ítems listados.

Ítem

Cada ítem representa un aspecto concreto o un paso en el proceso de evaluación y decisión sobre las denuncias o faltas administrativas:

- Experiencia del profesional
- Evaluación de las denuncias o reportes internos
- Evaluación del Informe de Precalificación
- Régimen Laboral, profesión, cargo presupuestal, capacitación, otras funciones
- Declaratoria de no ha lugar a trámite la denuncia
- Proponer la fundamentación
- Autoridades del PAD (Proceso Administrativo Disciplinario)

Análisis Documental

Esta columna sugiere los documentos o fuentes normativas que respaldan o se utilizan en el análisis y las decisiones durante la etapa de tipificación:

- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil (LSC)
- Directivas emitidas por SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil)

- Expedientes administrativos

La tabla, por tanto, parece diseñada para guiar al secretario técnico a través de la etapa inicial de manejo de denuncias o faltas dentro de una organización, asegurando que se considere una variedad de factores relevantes y se apoye en la normativa aplicable para determinar la procedencia y naturaleza de las acciones a seguir.

Tabla 4

Servidor civil en los procesos administrativos estructurados disciplinarios

	Frecuencia	%
Servidores civiles	195	58.20%
Enfermeros	140	41.80%
Total	335	100%

Tabla 5

Genero del Servidor civil en los procesos administrativos

	Frecuencia	%
Femenino	250	74.62%
Masculino	85	25.38%
Total	335	100%

Profesionalidad y experiencia de los servidores

Se consideró el régimen laboral del secretario técnico de PAD, un rol de especialización y formación exclusiva, tal como lo establece la Ley N° 30057 - LSC. Esta ley sugiere que el secretario técnico sea un empleado del organismo,

preferentemente abogado, designado mediante resolución de la dirección de la institución. Entre sus funciones está el apoyo a los órganos involucrados en el proceso disciplinario, basándose en la revisión de expedientes administrativos y entrevistas. Se registraron 172 casos presentados ante la Oficina de la ST de PAD del HMC.

De acuerdo con la Tabla 4, el 41.80% (140) de los Servidores Civiles involucrados en PAD son trabajadores de salud como enfermeros, mientras que el 58.20% (195) corresponde a personal administrativo o servidores civiles. Según la tabla 4, en estos procedimientos, el 74.62% (250) de las personas denunciadas son féminas y el 25.38% corresponde al sexo masculino, pertenecientes a diversos regímenes laborales como el DL Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el DL 1057 – Contratación Administrativa de Servicios (CAS), y otros contratos civiles o terceros.

El secretario técnico fue designado mediante la Resolución Directoral N° 489-2015/D/OP/HNDM, fechada el 31 de diciembre de 2015, bajo contrato CAS con un salario de S/. 3,500.00 soles al mes. La LSC, en su artículo 92, subraya que el secretario técnico, preferentemente abogado, es nombrado por resolución del titular de la entidad y asiste en los PAD, aunque sin poder decisivo. Sus tareas incluyen precalificar faltas y manejar documentos sancionadores. El artículo 94 del Decreto Supremo N° 040-2014-PCM lo identifica como un órgano de apoyo, y sus funciones están detalladas en la Directiva N° 02-2015-SERVIR/GPSGSC. En el Hospital Nacional Dos de Mayo, el secretario técnico, siendo abogado, en 2017 trabajaba bajo el régimen del Decreto Legislativo 1054 – CAS. La LSC estipula que debe ser un empleado de la entidad, en regímenes como los decretos legislativos 276, 728 o 1057.

Denuncias y/o reportes internos

Tras analizar las 172 denuncias, se decidió no proceder con algunas en base a la función del secretario técnico. Este, tras recibir una denuncia, recopila pruebas y gestiona el proceso, respondiendo finalmente al denunciante. Se determinó si proceder o no con la denuncia en este punto. Se encontró que el secretario técnico del HMC, un abogado, descartó algunas denuncias porque las faltas, como inasistencias laborales, no cumplían con los criterios establecidos por la LSC, específicamente el artículo 85 inciso j), referente a faltas no justificadas.

Informe de precalificación

El análisis del Informe de Precalificación reveló la profundidad del trabajo realizado por el secretario técnico, incluyendo la evaluación de resultados, la fundamentación y la designación de autoridades en el proceso disciplinario. La revisión de documentos y entrevistas reveló que las responsabilidades del secretario técnico van más allá de solo asistir a las autoridades en el PAD. Desde la investigación preliminar hasta la emisión del informe de precalificación, el secretario técnico juega un rol esencial en determinar la gravedad de la falta y la sanción propuesta, así como en la designación del órgano responsable de instaurar y sancionar. Se constató que el secretario técnico actúa principalmente como asesor, y sus informes emitidos no son decisivos, dado que su rol se enfoca en brindar apoyo durante todo el proceso administrativo.

Tabla 6*Inaplicación del principio de razonabilidad del órgano instructor*

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ANÁLISIS DOCUMENTAL
La Inaplicación de principio de razonabilidad.	- "Evaluación del informe de precalificación de las denuncias o reportes internos". - "Elaboración del Informe al Órgano Sancionador".	- "Formación Profesional y Capacitación". - "Conducir el PAD". - "Recomienda Sanción o Archivamiento".	- "Ley N° 30057 – LSC". - "Directivas emitidas por SERVIR". - "Expedientes administrativos".

La dimensión relacionada con la no aplicación del principio de razonabilidad por parte del Órgano Instructor se desglosa en dos indicadores clave. La tabla presentada detalla un proceso específico dentro del ámbito administrativo, centrado en la inaplicación del principio de razonabilidad. Este principio es fundamental en la administración pública, ya que garantiza que las decisiones tomadas sean justas, proporcionadas y adecuadas a las circunstancias. La falta de aplicación de este principio puede llevar a decisiones arbitrarias o desproporcionadas, afectando negativamente a los implicados y al proceso administrativo en general.

La dimensión principal abordada en la tabla es "La Inaplicación de principio de razonabilidad", enfocándose en las consecuencias de no aplicar este principio durante el manejo de denuncias o reportes internos y el desarrollo del Proceso Administrativo Disciplinario (PAD). La tabla se desglosa en varios ítems que detallan las etapas y acciones específicas que se deben llevar a cabo en

este contexto, destacando la importancia de adherirse a principios racionales y justos.

Los ítems listados incluyen la "Evaluación del informe de precalificación de las denuncias o reportes internos", la "Elaboración del Informe al Órgano Sancionador", "Conducir el PAD", y "Recomienda Sanción o Archivamiento". Estas etapas representan puntos críticos en el proceso donde la aplicación del principio de razonabilidad es crucial para asegurar que las decisiones sean equitativas y basadas en evidencia sólida.

El análisis documental mencionado en la tabla hace referencia a las bases legales y normativas que respaldan este proceso, incluyendo la "Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil (LSC)", las "Directivas emitidas por SERVIR" (la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú), y los "Expedientes administrativos". Estos documentos proporcionan el marco legal y las directrices necesarias para llevar a cabo el PAD de manera justa, transparente y conforme a la ley.

La importancia de la "Formación Profesional y Capacitación" también se subraya en este contexto, destacando la necesidad de que los encargados de conducir el PAD y realizar evaluaciones críticas estén adecuadamente formados y actualizados en las leyes, principios éticos y procedimientos administrativos. Esto es esencial para garantizar la correcta aplicación del principio de razonabilidad y para fomentar decisiones bien fundadas que resistan el escrutinio legal y ético.

En resumen, la tabla 6 enfatiza la relevancia del principio de razonabilidad en el proceso administrativo, particularmente en el manejo de denuncias y en la conducción del PAD. Subraya la necesidad de una evaluación cuidadosa, la elaboración de informes concienzudos, y decisiones bien fundamentadas, todo

ello basado en un sólido entendimiento de la ley y las directrices normativas. La capacitación y formación continua de los profesionales involucrados es crucial para mantener la integridad y justicia del proceso.

Revisión del informe preliminar correspondiente a las quejas o informes internos.

En la revisión del informe preliminar de denuncias, el Órgano Instructor, como ente legalmente autorizado, lidera el PAD, desde la notificación al servidor hasta el envío del informe y el expediente al ente encargado de sancionar.

A través del análisis de entrevistas y documentos de la secretaría técnica, se identificó que múltiples jefaturas actúan como órgano instructor y sancionador, siguiendo la LSC que establece su separación.

En el HMC, aunque se siguen las normas de la LSC, se detectaron expedientes en revisión debido a problemas en el debido procedimiento administrativo. A pesar de cierta falta de conocimiento por parte de los instructores, esta es mitigada con la ayuda del secretario técnico. Se observó que en 2017 no se realizaron capacitaciones en disciplina hospitalaria ni los jefes se formaron en procedimientos administrativos por iniciativa propia. También se notó que las autoridades sancionadoras carecen de formación jurídica, proviniendo de otras disciplinas.

Redacción del Informe para la Autoridad Sancionadora.

El informe de la autoridad sancionadora sugirió la sanción apropiada basada en la falta cometida, si existiera, o recomendó archivar el expediente en caso contrario. Al examinar los documentos, se evidenció que el órgano instructor cumplió con lo establecido en la LSC, siguiendo las recomendaciones del informe de precalificación de la Secretaría Técnica. Cabe destacar que las

autoridades encargadas del PAD generalmente no tienen conocimientos jurídicos, siendo en su mayoría profesionales del ámbito médico.

Tabla 7

Motivación defectuosa del acto administrativo por parte del órgano sancionador

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ANÁLISIS DOCUMENTAL
la Motivación defectuosa del Acto Administrativo a cargo del Órgano Sancionador	-“Resoluciones con falta de motivación”. - “Elaboración del Acto que determina la sanción a imponer o declaración de no haber lugar”.	- “Formación profesional y capacitación”. - “Informe Oral”. - “Notificación al servidor del acto que impone Sanción”. - “Archivamiento”.	“LSC”. - “Directivas emitidas por SERVIR”. - “Expedientes administrativos”.

La dimensión relacionada con la "Motivación defectuosa del Acto Administrativo" a cargo del Órgano Sancionador se descompone en dos indicadores específicos. La tabla 7 se centra en un aspecto crucial dentro del ámbito del derecho administrativo: la motivación defectuosa del acto administrativo por parte del órgano sancionador. Este tema es vital ya que una adecuada motivación de los actos administrativos asegura la transparencia, la legalidad y la justicia de las decisiones tomadas por las autoridades administrativas, especialmente cuando implican la imposición de sanciones o la determinación de no proceder con una acción sancionadora.

La dimensión destacada en esta tabla es la "Motivación defectuosa del Acto Administrativo a cargo del Órgano Sancionador". Esta dimensión se enfoca en los problemas y deficiencias que pueden surgir cuando los actos

administrativos no están debidamente fundamentados o motivados, lo cual puede llevar a decisiones arbitrarias o injustas.

Los ítems listados en la tabla abordan varios aspectos relacionados con este problema:

Resoluciones con falta de motivación: Se refiere a decisiones que carecen de una explicación clara y detallada de las razones detrás de la decisión tomada.

Elaboración del Acto que determina la sanción a imponer o declaración de no haber lugar: Este ítem pone énfasis en la importancia de una fundamentación adecuada al momento de redactar los actos administrativos, ya sea para imponer una sanción o para decidir que no procede tal acción.

Informe Oral: Sugiere la relevancia de los informes orales en el proceso de fundamentación de decisiones, posiblemente como un medio para aclarar o proporcionar justificación adicional.

Notificación al servidor del acto que impone Sanción: La debida notificación al afectado por el acto administrativo, garantizando que esté plenamente informado de las razones y fundamentos de la sanción.

Archivamiento: Este ítem podría referirse a la conclusión y documentación adecuada de los casos, asegurando que todo el proceso y las decisiones tomadas estén debidamente registradas y motivadas.

En cuanto al análisis documental, la tabla menciona fuentes normativas clave que respaldan y regulan el proceso:

Ley del Servicio Civil (LSC): Proporciona el marco legal para la función pública y establece requisitos para la motivación de actos administrativos.

Directivas emitidas por SERVIR: SERVIR, como entidad reguladora del servicio civil en Perú, emite directrices que incluyen cómo deben motivarse adecuadamente los actos administrativos.

Expedientes administrativos: La referencia a expedientes administrativos sugiere la importancia de revisar casos anteriores y prácticas administrativas para garantizar una adecuada motivación y fundamentación de los actos.

Esta tabla subraya la importancia de la formación profesional y la capacitación en la elaboración de actos administrativos motivados adecuadamente. Una sólida formación en derecho administrativo y procedimientos disciplinarios es esencial para que los encargados de redactar y fundamentar estos actos lo hagan de manera que cumplan con los principios de legalidad, transparencia y justicia, evitando así decisiones arbitrarias o infundadas que puedan ser objeto de impugnación.

Resoluciones con falta de motivación

La adecuada fundamentación en las resoluciones administrativas es crucial, ya que asegura que las sanciones impuestas estén justificadas y no vulneren los derechos del servidor. Esto implica una alineación eficiente entre los hechos y la normativa aplicable. Las resoluciones deben basarse en un razonamiento legal sólido.

La motivación en los actos administrativos es vital, ya que bajo la jurisdicción constitucional, estos pueden ser controlados y anulados. En un estado de derecho, el principio de legalidad debe prevalecer, garantizando el equilibrio entre los derechos individuales y la actividad administrativa. Por lo tanto, se requiere una motivación competente para evitar la vulneración de las garantías de razonabilidad y no arbitrariedad en las decisiones administrativas.

Redacción del Acto que establece la sanción a aplicar o la decisión de no proceder.

Se examinaron las resoluciones que definían las sanciones impuestas o la exoneración de responsabilidades, las cuales se comunicaron a los trabajadores durante el proceso. El análisis reveló el cumplimiento del órgano sancionador con la LSC. Se observó que la autoridad sancionadora a menudo no seguía las recomendaciones del órgano instaurador, resultando en sanciones más leves para los servidores. Según información de la Oficina de Personal del HMC, las autoridades sancionadoras carecen de formación jurídica y no recibieron capacitación en procedimientos disciplinarios durante 2017, como lo estipula la LSC.

Tabla 8

Incumplimiento de los estándares de notificaciones

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ANÁLISIS DOCUMENTAL
El Incumplimiento de estándares de notificación	-“Notificación al servidor del acto que impone sanción”. -“Incumplimiento de los plazos”.	-“Fecha de entrega de la notificación”.	“LSC”. - “Directivas emitidas por SERVIR”. - “Expedientes administrativos”.
		-“Mala elaboración del formato de notificación”.	
		-“verificar si se realizó las dos visitas”.	

El siguiente análisis establecidos dentro de la tabla 8 se establecen los siguientes indicadores:

Informar al empleado sobre la decisión que establece la sanción

Se identificó como indicador clave la notificación de la resolución que impone la sanción. Según el Reglamento General de la LSC, la eficacia de las sanciones disciplinarias comienza el día después de la notificación, y la apelación no detiene estos efectos. Tras analizar, se entiende que la penalización dictada por la entidad que impone sanciones es efectiva desde el día siguiente a su notificación al servidor. Esto se aplica a los empleados activos bajo el mismo marco laboral, sin importar si permanecen en la misma institución, ya que el empleador es el estado. En el HMC, las sanciones se efectivizan desde el día siguiente a su notificación, incluyendo la desactivación de registros de asistencia y descuentos por inasistencias en casos de suspensión o destitución.

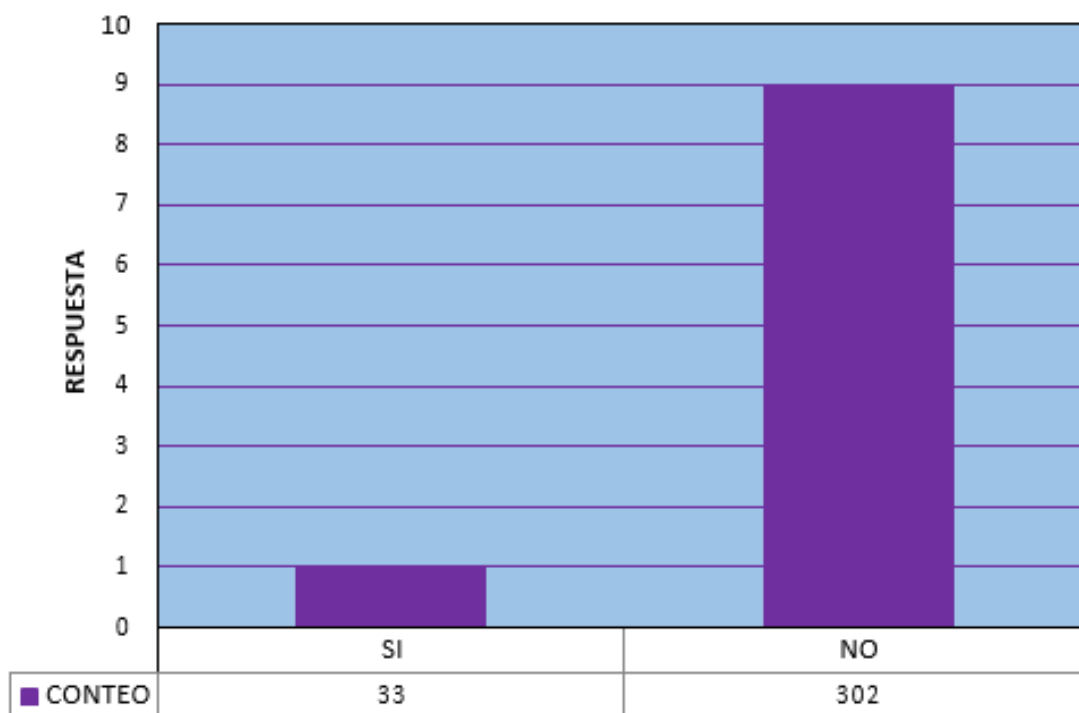
Incumplimiento de los plazos establecidos

Se considera que una resolución sancionadora es efectiva tras su adecuada notificación y toma efecto al día siguiente. Sin embargo, si la notificación no se realiza correctamente o fuera de plazo, no es razonable exigir que surta efecto. Al examinar dichas resoluciones, se descubrió que algunas no se notificaron en tiempo o, peor aún, no se notificaron en absoluto, evidenciado por la ausencia de la firma del servidor notificado. Esto comprometió el PAD, llevando a la prescripción de los expedientes. Además, se observó que los individuos responsables de notificar durante 2017 carecían de formación jurídica y no recibieron capacitación en procedimientos disciplinarios según la LSC.

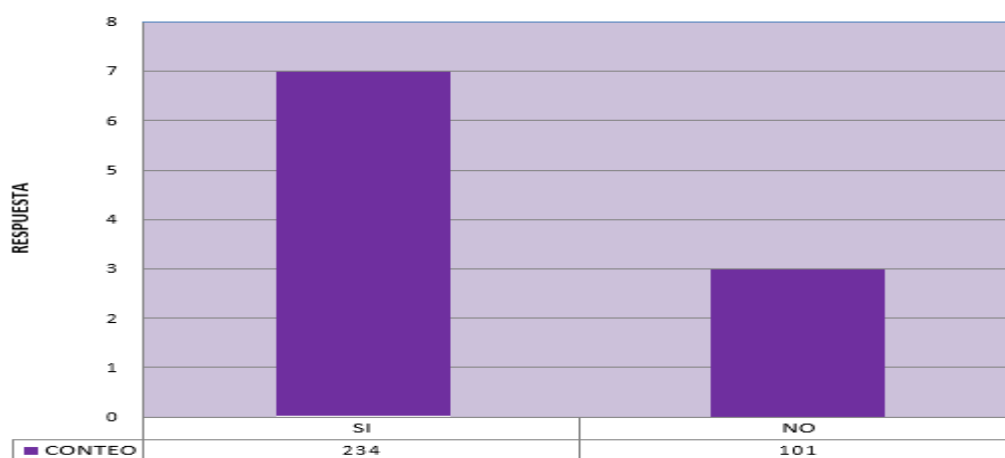
4.1.2. Resultados de la entrevista a los abogados de la ST de PAD del HMC.

Figura 5

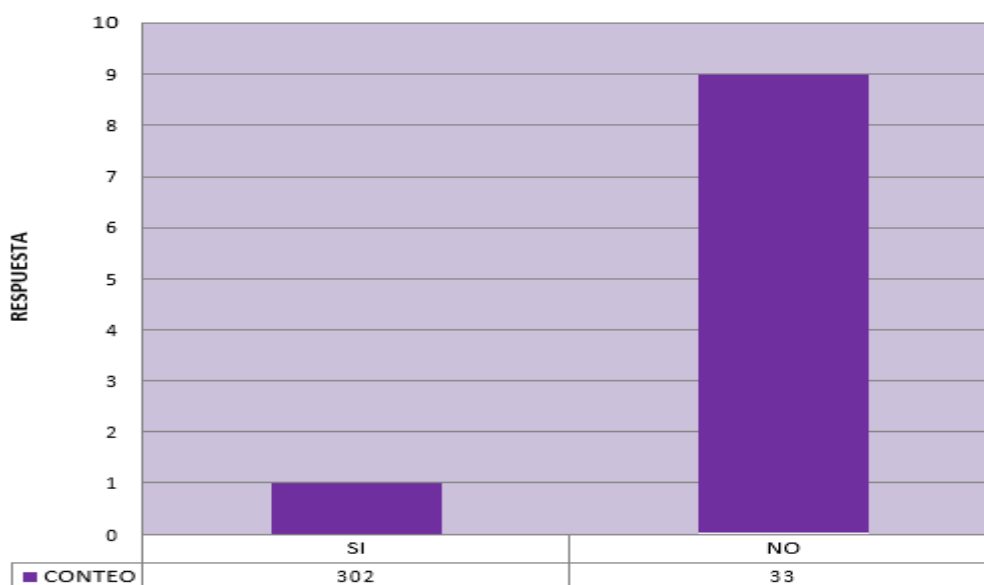
Factores determinantes que vulnerabilidad los procedimientos administrativos estructurados disciplinarios



En figura se evidencia que del 100% de la muestra analítica dentro del centro de estudio HMC, el 10% (33) responde de forma afirmativa que si existen factores de vulnerabilidad; por su parte, el 90% (302) se posiciona en un nivel de respuesta negativo, que no se evidencian o existen factores que menoscaben los procedimientos administrativos.

Figura 6*Tipificación errónea de la falta*

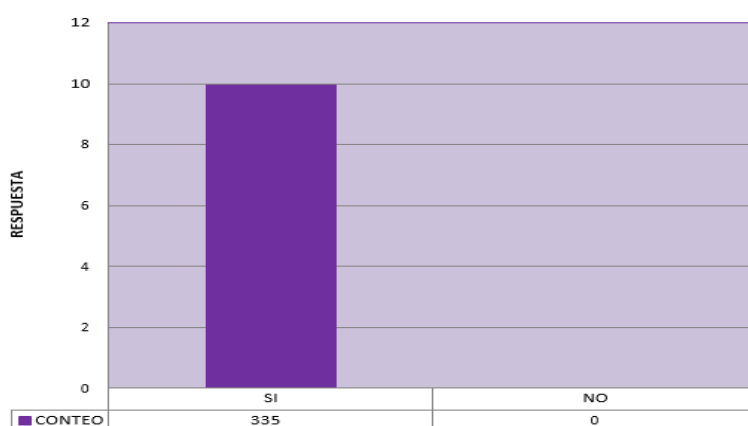
En la figura 6 se evidencia que del 100% de la muestra analítica dentro del centro de estudio HMC, el 30% (101) responde de forma negativa que hace mención que la tipificación errónea es un factor elemental del menoscabo de los procesos administrativos estructurados disciplinarios; por su parte, el 70% (234) se posiciona en un nivel de respuesta afirmativa.

Figura 7*Inaplicación del principio de la razonabilidad*

En la figura 7 se evidencia que del 100% de la muestra analítica dentro del centro de estudio HMC, el 90% (33) se posiciona en un nivel de respuesta negativa en cuanto a que la inaplicación del principio de la razonabilidad representa un factor determinante en el menoscabo de los procesos administrativos estructurados.

Figura 8

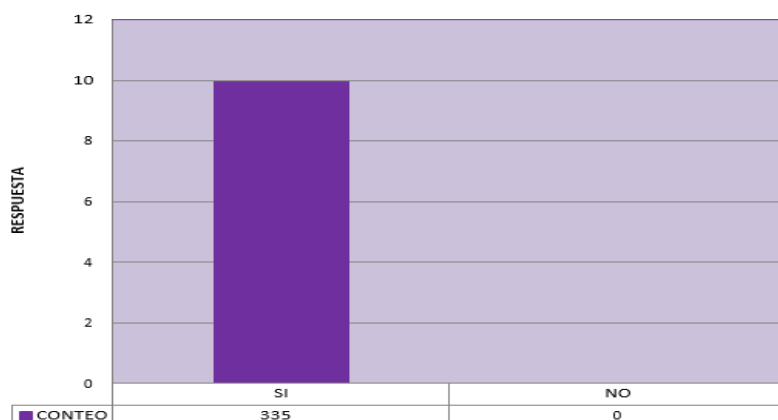
Motivación defectuosa del acto administrativo



Se evidencia que el 100% de la muestra representado por 335 colaboradores se posiciona en un nivel de respuesta afirmativa en cuanto a que la motivación defectuosa representa un factor determinante en el menoscabo de los procesos administrativos estructurados.

Figura 9

Incumplimiento de estándares de notificación



Se evidencia que el 100% de la muestra representado por 335 colaboradores se posiciona en un nivel de respuesta afirmativa en cuanto a que el incumplimiento de estándares de notificación representa un factor determinante en el menoscabo de los procesos administrativos estructurados.

4.2. Propuesta para el mejoramiento de la situación del HMC

Una propuesta sustancial para mejorar las falencias en el tema de los factores que determinan la apertura de PAD en servidores civiles del HMC podría incluir:

1. Sistema de Gestión de Riesgos: Implementar un sistema que identifique, evalúe y gestione proactivamente los riesgos asociados con conductas que podrían desencadenar procedimientos disciplinarios. Esto incluiría la identificación de patrones de comportamiento y factores de estrés en el lugar de trabajo.
2. Programas de Capacitación y Concientización: Desarrollar programas de formación para los servidores civiles centrados en la ética laboral, las normativas internas, y las consecuencias de las violaciones disciplinarias. Estos programas deberían ser interactivos e incluir escenarios reales para una mejor comprensión.
3. Mecanismos de Retroalimentación y Comunicación: Establecer canales efectivos de comunicación que permitan a los empleados expresar sus preocupaciones y recibir retroalimentación constructiva. Esto podría incluir encuestas anónimas y reuniones periódicas para discutir temas laborales.
4. Soporte y Asesoramiento Legal: Proveer acceso a asesoramiento legal para que los servidores civiles comprendan mejor sus derechos y

responsabilidades, especialmente en situaciones que podrían conducir a un procedimiento disciplinario.

5. Evaluaciones de Desempeño Regulares: Realizar evaluaciones de desempeño objetivas y regulares para identificar problemas de conducta o rendimiento a tiempo y abordarlos adecuadamente antes de que escalen a un nivel disciplinario.
6. Fortalecimiento del Bienestar del Empleado: Implementar programas de bienestar y apoyo psicológico para manejar el estrés y mejorar el bienestar psicológico, reconociendo su impacto en el comportamiento y desempeño laboral.
7. Revisión y Actualización de Políticas: Revisar y actualizar periódicamente las políticas disciplinarias para asegurar que sean justas, claras y conformes con las leyes y normativas actuales.
8. Supervisión y Responsabilidad: Asegurar que exista una supervisión adecuada y mecanismos de responsabilidad para prevenir y detectar comportamientos inapropiados tempranamente.
9. Transparencia en el Proceso Disciplinario: Garantizar un proceso disciplinario claro y equitativo, con la opción de apelaciones y revisiones imparciales.
10. Cultura Organizacional Positiva: Fomentar una cultura organizacional que valore la integridad, el respeto mutuo y la equidad, creando un entorno de trabajo donde los empleados experimenten aprecio y consideración.

Lo anteriormente expuesto, se esboza de forma gráfica en la siguiente figura:

Figura 10*Propuesta de mejora para procedimientos disciplinarios*

El diagrama representa una propuesta de mejora de los PAD en el HMC. Comienza con el concepto central de "Mejora de Procedimientos Disciplinarios" y se desglosa en varias etapas:

1. Evaluación de Factores: Se identifican los factores que desencadenan procedimientos disciplinarios.
2. Capacitación: Se propone la formación adecuada para servidores civiles.
3. Revisión de Normativas: Se sugiere revisar las normativas actuales para optimizarlas.
4. Comunicación Efectiva: Se destaca la importancia de una comunicación clara durante el proceso.

5. Supervisión Continua: Se propone un seguimiento constante de los procedimientos.
6. Evaluación de Resultados: Se revisan los resultados para ajustar la propuesta si es necesario.
7. Retroalimentación: Se promueve la retroalimentación entre las partes involucradas.
8. Documentación Eficiente: Se enfatiza en la importancia de una documentación precisa.
9. Tiempos de Notificación: Se sugiere mejorar los plazos de notificación.
10. Transparencia: Se busca una mayor transparencia en todo el proceso.

Esta propuesta busca optimizar la gestión de PAD para garantizar un trato justo y eficiente a los servidores civiles del HMC.

4.3. Mecanismos de control

Con base al diagnóstico establecido en el presente desarrollo se establece con base al diseño de la mejora los mecanismos de control inherentes a la propuesta para los mecanismos o procedimientos disciplinarios dentro del contexto de estudio. En tal sentido se presentan las siguientes:

1. Digitalización y acceso a la documentación: Implementar un sistema digital integral que permita el registro, seguimiento y acceso en tiempo real a los expedientes disciplinarios. Este sistema debe asegurar la confidencialidad, la integridad de los documentos y el acceso selectivo según el nivel de autorización. La digitalización facilita una gestión eficiente y transparente de los casos, reduciendo los tiempos de respuesta y permitiendo un seguimiento detallado del procedimiento.

2. Capacitación continua: Desarrollar programas de capacitación regular para los servidores civiles sobre las normativas disciplinarias, ética profesional y buenas prácticas en el ambiente laboral. La educación continua es fundamental para prevenir faltas y promover una cultura de responsabilidad y respeto dentro del Hospital Militar Central. Además, estos programas deben incluir módulos específicos sobre cómo proceder en casos de faltas disciplinarias y la importancia del debido proceso.

3. Comité de ética y disciplina: Crear un comité especializado en ética y disciplina, compuesto por miembros de diversas áreas del hospital, incluyendo representantes de los servidores civiles. Este comité será responsable de revisar y actualizar periódicamente las políticas disciplinarias, así como de resolver los casos de manera justa y objetiva. Deberá funcionar como una entidad de mediación y arbitraje, garantizando que todos los procedimientos se ajusten a los principios de equidad y justicia.

4. Auditorías y seguimiento: Establecer un programa de auditorías internas regulares para evaluar la eficacia de los procedimientos disciplinarios y detectar cualquier área de mejora. Este mecanismo debe incluir la evaluación de tiempos de respuesta, la satisfacción de las partes involucradas y el cumplimiento de las sanciones impuestas. Las auditorías son herramientas clave para asegurar la transparencia y la mejora continua del proceso.

5. Mecanismos de apelación claros: Definir claramente los procedimientos de apelación para los servidores civiles que se consideren afectados por una resolución disciplinaria. Establecer plazos específicos y criterios claros para la revisión de los casos, asegurando que todos los empleados tengan derecho a un juicio justo y a la defensa de sus derechos.

Cronograma de Ejecución

Mes 1-2:

Diseño y desarrollo del sistema digital para la gestión de expedientes disciplinarios.

Creación del comité de ética y disciplina, incluyendo la selección de sus miembros.

Mes 3-4:

Implementación y prueba piloto del sistema digital.

Desarrollo del programa de capacitación para los servidores civiles.

Mes 5-6:

Lanzamiento oficial del sistema digital y capacitaciones iniciales.

Primeras auditorías internas para evaluar la implementación del sistema y la efectividad de las capacitaciones.

Mes 7-12:

Seguimiento continuo y evaluación de los procedimientos a través de auditorías regulares.

Ajustes y mejoras en el sistema digital y en los programas de capacitación basados en los hallazgos de las auditorías.

Evaluación anual del desempeño del comité de ética y disciplina y del proceso en general, con ajustes según sea necesario.

Este cronograma de un año continuo es flexible y debe adaptarse según las necesidades y los hallazgos durante su implementación. La clave del éxito en la mejora del procedimiento administrativo disciplinario radica en la colaboración

continua, la transparencia y el compromiso con la justicia y la equidad para todos los servidores civiles del Hospital Militar Central.

4.4. Estudio económico de la propuesta

Para mejorar los procesos administrativos disciplinarios de los servidores civiles, HMC debe considerar los costos que tendrá la implementación de nuevas herramientas internas para el mejor seguimiento. En ese sentido, se muestran los costos asociados a las actividades desarrolladas en la propuesta de mejora en la gestión interna establecida, para reducir efectos antiéticos y despilfarro presupuestal definido.

Por otra parte, los montos del presupuesto fueron establecidos por parámetros gerenciales referenciales de estudios similares; y, discutidos con las partes interesadas dentro del HMC, quienes poseen experticia no sólo en esta empresa, sino en empresas anteriores relacionadas con el rubro. De esta manera, como se observa en la tabla el presupuesto proyectado se divide en cuatro etapas donde se detalla: la actividad desarrollada, la persona responsable, el número de participantes, el tiempo de duración de las actividades, las horas de ejecución y el costo asociado (horas-hombre).

Por otra parte, se tomó en consideración el modelo de mejora propuesto para mejorar los procedimientos administrativos disciplinarios de servidores civiles, partiendo de la descripción de los objetivos del proyecto, especificación de las tareas a ejecutar, contingencias y costos, para lo cual se siguió una estructura que incluye: una etapa de apertura, una planificación, el desarrollo y por último, la estandarización y seguimiento.

Tabla 9*Presupuesto proyectado de la propuesta*

Etapa	Actividad	Descripción	Cargo	N° de participantes	Tiempo de duración (días)	Horas/días	Costo (h-h)	Total costos
Apertura	Asesoría externa	Asesoría externa de la implementación de nuevas herramientas de seguimiento	Consultor	1	5	5	S/ 48.00	S/ 1,200.00
Planificación	Descripción del alcance y cronograma de aplicación de las herramientas	Definición de metas de la propuesta de nuevas herramientas	Personal especializado	2	4	4	S/ 32.81	S/ 1,050.00
		Capacitación en manejo de inventario, rotación de insumos, existencia o salidas de insumos	Personal legal	4	21	3	S/ 13.69	S/ 3,450.00
Desarrollo	Capacitación del personal	Capacitación del método de seguimiento continuo	Personal administrativo	3	24	3	S/ 16.67	S/ 3,600.00
		Capacitación sobre sistema de planificación, método de pronósticos y costos inherentes a procesos internos	Personal legal	3	24	3	S/ 16.67	S/ 3,600.00
	Desarrollo de las herramientas propuestas	Etapa de implementación y obtención de resultados de la propuesta	Personal capacitado	8	3	2	S/ 29.17	S/ 1,400.00
Estandarización y seguimiento	Capacitación del personal en mejoras de la herramienta implementada y seguimiento	Normalización de los procedimientos logísticos mejorados. Evaluación y seguimiento de la propuesta (aplicar correctivos si es necesario)	Personal asignado	3	5	2	S/ 30.00	S/ 900.00
TOTAL							S/ 15,200.00	

Según Ñaupas (2014), para determinar la eficiencia debe utilizarse la fórmula siguiente:

$$EFICACIA = \frac{RA}{RE}$$

Dónde: R = Resultado

A = Alcanzado

E = Esperado

También es importante tener noción sobre:

Tabla 10.

Estimación de eficacia

RANGO	CLASIFICACIÓN
>1	Eficaz
<=1	Ineficaz

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación, evaluaremos si el programa de distribución de riesgos ha sido efectivo en mitigar los riesgos identificados en esta investigación. Esto se hará mediante la comparación de los resultados de las pruebas aplicadas al personal operativo antes y después de implementar de la propuesta, asegurándonos de que no se hayan registrado lesiones personales como consecuencia de los riesgos tras su implementación.

$$EFICACIA = \frac{0.1}{0.06} = 1.67$$

Dónde: *Riesgo medio Pre-Test* = 0.1 (7%).

Riesgo bajo Post-Test = 0.06 (3%).

Tras utilizar la fórmula, obtuvimos un resultado de 1,67, que es superior a 1 según el indicador 17, por lo que podemos afirmar con seguridad que nuestro

proyecto de investigación fue un éxito. Hemos podido confirmar nuestra hipótesis inicial y completar nuestro objetivo general.

Auditorías periódicas

Se sugiere realizar auditorías periódicas las medidas de las propuestas. Estas auditorías pueden ser realizadas tanto por entidades externas como por personal interno especializado en seguridad minera. El objetivo es asegurar que las empresas cumplan con los estándares y regulaciones establecidos, y que se implementen correctamente las mejoras propuestas.

Las auditorías periódicas son una herramienta que promueven la evaluación descriptiva correcta de los procesos internos de la organización. Estas auditorías pueden ser llevadas a cabo por entidades externas especializadas en seguridad minera o por personal interno capacitado en la materia.

El objetivo principal de las auditorías periódicas es asegurar que el hospital cumpla con los parámetros y regulaciones establecidos en materia de Seguridad.

Durante la auditoría, se revisan detalladamente los sistemas, prácticas y procedimientos implementados para mejorar la seguridad de los colaboradores en el entorno.

Durante el proceso de auditoría, se recopilan datos y evidencias objetivas a través de las auditorías periódicas, se identifican posibles deficiencias o áreas de mejora en las prácticas disciplinarias. Se emiten recomendaciones específicas para corregir y mejorar las prácticas existentes, con el objetivo de promover un entorno de trabajo más confortable para todos los colaboradores involucrados en el hospital.

Además, las auditorías periódicas brindan la oportunidad de compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas entre el entorno de análisis. Esto fomenta un

enfoque de mejora continua en términos de donde la apertura de procedimientos administrativos disciplinario en servidores civiles puede aprender unas de otras y adoptar las mejores prácticas para garantizar un entorno de trabajo óptimo.

En resumen, las auditorías periódicas son una herramienta clave para evaluar el cumplimiento de las medidas administrativas disciplinarias en el hospital. Estas auditorías permiten identificar áreas de mejora, emitir recomendaciones y promover un entorno laboral seguro y saludable para todos los trabajadores en la industria hospitalaria.

Indicadores de desempeño

Se recomienda establecer indicadores de desempeño específicos en cuanto a medidas de mejora implementadas. Estos indicadores pueden incluir tasas de accidentes y enfermedades laborales, índices de cumplimiento normativo, capacitación y concienciación de los trabajadores, entre otros. El seguimiento regular de estos indicadores permitirá identificar áreas de mejora adicionales y ajustar las estrategias según sea necesario.

Estos indicadores de desempeño pueden abarcar diversos aspectos relacionados con los procesos administrativos disciplinarios. Algunos ejemplos de indicadores incluyen:

- 1) Índices de cumplimiento normativo: Estos indicadores evalúan el grado de cumplimiento de las normativas y regulaciones en materia de procedimientos administrativos disciplinarios. Se pueden medir aspectos como el cumplimiento de los protocolos de administrativos, la disponibilidad y uso adecuado del equipamiento disciplinarios, y la implementación de programas de capacitación y concienciación.

3) Capacitación y concienciación de los trabajadores: Estos indicadores miden el nivel de participación y conocimiento de los trabajadores en materia de procedimientos administrativos disciplinarios. Se puede evaluar la cantidad de trabajadores capacitados, la frecuencia de las sesiones de capacitación y la realización de campañas de concienciación.

4) Cumplimiento de objetivos y metas establecidas: Estos indicadores se basan en los objetivos y metas específicos establecidos en el plan de mejora. Se puede evaluar el progreso hacia la consecución de estos objetivos, como la reducción de procesos ilícitos en un determinado porcentaje o la implementación de medidas de procedimientos administrativos disciplinarios.

El seguimiento regular de estos indicadores permitirá obtener datos cuantitativos para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y realizar ajustes o mejoras adicionales en el sistema administrativo.

En conclusión, establecer indicadores de desempeño específicos es una práctica recomendada para evaluar el progreso y los resultados de las medidas de mejora en procedimientos administrativos disciplinarios. Estos indicadores proporcionan una visión clara del desempeño de las mineras subterráneas en términos de seguridad y permiten identificar áreas de mejora adicionales para garantizar un entorno laboral seguro y saludable.

Participación de los trabajadores

Se destaca la importancia de la participación de los trabajadores en el seguimiento de las prácticas necesarias para los renglones administrativos correctos. Se sugiere establecer comités, donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes, compartir experiencias y contribuir a la identificación de soluciones. La participación de los trabajadores fortalecerá la cultura de los

procesos internos y fomentará la responsabilidad compartida de actos fraudulentos competentes.

La participación activa y efectiva de los trabajadores es fundamental para garantizar la implementación exitosa y el seguimiento continuo de las medidas de mejora en la apertura de procedimientos administrativos disciplinarios en servidores civiles del HMC.

Se destaca la importancia de establecer comité de procedimientos administrativos, donde los trabajadores puedan desempeñar un papel activo en el proceso de toma de decisiones relacionadas con procedimientos disciplinarios. Estos comités permiten que los trabajadores expresen sus inquietudes, compartan experiencias y contribuyan a la mejora laboral.

La participación de los trabajadores en la implementación y seguimiento de las medidas correspondientes tiene varios beneficios. En primer lugar, los trabajadores son quienes mejor conocen las condiciones y riesgos específicos de su entorno laboral en cuanto a los procedimientos administrativos. Su participación activa garantiza que se tengan en cuenta sus perspectivas y conocimientos, lo que puede conducir a la identificación de soluciones más efectivas y adaptadas a la realidad del trabajo en el HMC.

Además, al participar en los comités, los trabajadores se convierten en agentes activos en la promoción de la cultura de administrativa disciplinaria en el lugar de trabajo. Su participación fortalece la conciencia y el compromiso de todos los empleados hacia la seguridad de los procesos internos.

Es importante destacar que la participación de los trabajadores no se limita solo a los comités. Se deben fomentar canales de comunicación abiertos y transparentes, donde los trabajadores se sientan seguros y cómodos para

informar sobre situaciones de riesgo, plantear sugerencias de mejora y reportar incidentes internos administrativos.

Además, se deben proporcionar oportunidades de capacitación y formación adecuadas para los trabajadores, de manera que estén debidamente informados y capacitados en materia los procesos administrativos disciplinarios en los servidores civiles. Esto les permitirá comprender los riesgos asociados a su trabajo, conocer las medidas de prevención y protección necesarias, y estar preparados para actuar de manera segura en todo momento.

En resumen, la participación de los trabajadores es esencial para fortalecer la implementación de las medidas descritas anteriormente. A través de la creación de comités de vigilancia de los procedimientos administrativos, la apertura de canales de comunicación y la provisión de capacitación adecuada, se fomenta una cultura de seguridad sólida y se promueve la responsabilidad compartida en la prevención de procesos corruptos dentro de la administración. La participación activa de los trabajadores contribuye a crear un entorno laboral más seguro y saludable para todos.

Capítulo V Sugerencias

Establecer un programa de formación integral y específica para todos los servidores civiles del HMC sobre las políticas y PAD. Esta formación debe incluir ejemplos prácticos y casos de estudio para mejorar la comprensión y aplicación de la normativa. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continuo que identifique patrones de conducta o áreas problemáticas entre los servidores civiles. Esta herramienta puede ayudar a prevenir situaciones que conduzcan a PAD, permitiendo intervenciones tempranas y correctivas.

Fomentar una cultura de transparencia y responsabilidad, donde los errores y las faltas se puedan reportar y discutir abiertamente. Esto incluiría la creación de canales de comunicación seguros y confidenciales para que los empleados informen preocupaciones o conductas indebidas. Designar un comité ético multidisciplinario que supervise las prácticas laborales y brinde asesoramiento sobre asuntos disciplinarios. Este comité debería ser representativo de todas las áreas del hospital y tener la autoridad para hacer recomendaciones directas a la administración.

Establecer un protocolo claro y consistente para la gestión de PAD, asegurando que todos los casos se manejen de manera justa y transparente. Esto incluiría pasos detallados desde la identificación de la falta hasta la resolución del caso. Realizar auditorías regulares e independientes de los procedimientos y prácticas administrativas para asegurar que se cumplan las regulaciones y se identifiquen a tiempo posibles fallos en el sistema. Proporcionar asesoramiento y apoyo legal a los servidores civiles, particularmente en áreas donde la legislación y la normativa pueden ser

complejas. Esto aseguraría que los empleados estén debidamente informados acerca de sus derechos y obligaciones.

Implementar un sistema de alerta temprana para identificar comportamientos o situaciones que puedan desencadenar PAD. Este sistema ayudaría a los supervisores a intervenir de manera proactiva antes de que las situaciones escalen. Promover el bienestar y la salud mental de los servidores civiles, reconociendo que el estrés y los problemas personales pueden influir en el comportamiento laboral. Esto podría incluir programas de asistencia al empleado y acceso a servicios de consejería. Revisar y actualizar periódicamente las políticas disciplinarias para asegurar que se mantengan alineadas con las mejores prácticas y la legislación actual. Esta revisión debe involucrar a diferentes actores dentro del hospital, incluyendo la representación de los servidores civiles.

Conclusiones

Primera: El estudio sobre los factores que inciden en la apertura de procedimientos administrativos disciplinarios en servidores civiles del Hospital Militar Central ha revelado que la correcta aplicación de la normativa legal, la capacitación adecuada de los encargados de administrar estos procesos y la transparencia en la motivación de los actos administrativos son elementos cruciales para garantizar la justicia y eficacia de estos procedimientos. Se ha identificado que la falta de conocimientos especializados en el personal administrativo, las deficiencias en la notificación y los errores en la clasificación de faltas, junto con la inobservancia del principio de razonabilidad, constituyen los principales desafíos que comprometen la integridad y el correcto funcionamiento de los procesos disciplinarios. Este análisis subraya la importancia de abordar estas áreas críticas a través de la mejora continua en la capacitación, la revisión de procesos y la implementación de prácticas que aseguren el pleno respeto de los derechos de los servidores civiles, contribuyendo así a un entorno laboral más justo y profesional en el Hospital Militar Central.

Segunda: La investigación ha revelado que la incorrecta clasificación de faltas por parte del secretario técnico del Hospital, quien desempeña su rol como abogado nombrado y de confianza en la actual gestión, juega un papel crucial en la vulneración de los Procedimientos Administrativos Disciplinarios, respaldado por indicadores como la propia tipificación de la falta, la experiencia del profesional, la evaluación de denuncias o reportes internos, y el análisis del Informe de Precalificación. Los resultados de una encuesta sobre estos procedimientos administrativos en el hospital indican una percepción

generalizada de que este error de clasificación es determinante en la afectación de los procesos disciplinarios. Se destaca que las acciones preliminares llevadas a cabo por el secretario técnico no se enmarcan dentro de la fase instructiva de estos procedimientos, permitiendo al órgano instructor la posibilidad de seguir o desviarse de sus recomendaciones basándose en fundamentos sólidos y justificados.

Tercera: En la verificación de nuestra segunda Hipótesis Específica, se sostiene que la falta de aplicación del principio de razonabilidad constituye un elemento crítico que compromete la integridad de los procedimientos Administrativos Disciplinarios en el Hospital. Esta afirmación se apoya en indicadores como la evaluación del informe de precalificación de las denuncias o reportes internos y la preparación del informe para el Órgano Sancionador. Una encuesta realizada entre los abogados de la Secretaría Técnica encargada de estos procedimientos en el Hospital refleja un consenso sobre la omisión del principio de razonabilidad como un factor clave en la vulneración de dichos procesos. A partir de este análisis, concluimos que el secretario técnico del Hospital Nacional, quien elabora el Informe de Precalificación proponiendo sanciones potenciales, junto con el órgano instructor y el Órgano Sancionador, juegan roles fundamentales en la conducción del procedimiento Administrativo Disciplinario. Es el secretario técnico quien se encarga de redactar los documentos resultantes del proceso disciplinario, determinando la sanción adecuada basada en la falta cometida.

Cuarta: La confirmación de nuestra tercera Hipótesis Específica indica que una motivación inadecuada en la formulación del Acto Administrativo constituye un elemento crucial que afecta negativamente los procedimientos

Administrativos Disciplinarios en el Hospital. Esta conclusión se basa en evidencias como la deficiente fundamentación del Acto Administrativo por parte del Órgano Sancionador y resoluciones que adolecen de una motivación adecuada, lo que conduce a la elaboración de actos que determinan la sanción a aplicar o la decisión de no proceder. Entrevistas realizadas a abogados de la Secretaría Técnica encargada de estos procedimientos disciplinarios en el Hospital corroboran que la falta de una motivación apropiada en el Acto Administrativo es un factor clave en la afectación de los procedimientos disciplinarios. En este análisis, concluimos que las autoridades encargadas de instruir y sancionar en el Hospital carecen de formación y conocimientos jurídicos especializados, evidenciado por la ausencia de capacitaciones en régimen disciplinario y procedimiento sancionador, según lo reportado por la Oficina de Capacitaciones que, a pesar de contar con un plan anual, no ha programado actividades formativas específicas para el personal administrativo y asistencial. Adicionalmente, se observó que el secretario técnico ha permitido la prescripción de algunos expedientes administrativos por falta de seguimiento adecuado, lo que indica una gestión deficiente en la conducción de los procedimientos administrativos disciplinarios.

Quinta: La verificación de la cuarta Hipótesis Específica destaca que una inadecuada motivación en la emisión del Acto Administrativo representa un elemento crítico que compromete la eficacia de los procedimientos Administrativos Disciplinarios en el Hospital, apoyada por la falta de adherencia a los estándares de notificación, la notificación inadecuada al servidor sancionado y el incumplimiento de los tiempos establecidos. Según las entrevistas realizadas a los abogados de la Secretaría Técnica de

procedimientos administrativos disciplinarios del Hospital Nacional Dos de Mayo, se identifica que la falla en cumplir con los estándares de notificación es crucial en la vulneración de los procesos disciplinarios. En este aspecto de nuestra investigación, observamos que el servidor civil ejerce su derecho a la defensa presentando descargos y adjuntando evidencia pertinente, lo cual está en línea con el derecho al defensa estipulado por el artículo 111º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, garantizando así la entrega del expediente administrativo completo al servidor procesado. Además, identificamos que la imposición de sanciones, como la amonestación escrita, recae en el jefe de Personal a través de una Resolución Administrativa, quien tiene la facultad de ajustar la sanción conforme a la normativa. No obstante, se señala que el jefe de la Oficina de Personal del Hospital, a menudo carece de conocimientos jurídicos, una condición no requerida según el Reglamento de Organizaciones y Funciones.

Recomendaciones

Primera: Fortalecer la Capacitación y Formación Continua: Es esencial implementar programas de capacitación y actualización periódica para el personal encargado de administrar los procedimientos administrativos disciplinarios, incluyendo al secretario técnico, el órgano instructor y el órgano sancionador. Estos programas deberían enfocarse en aspectos clave como la correcta aplicación de la normativa legal, el principio de razonabilidad, y la motivación adecuada de los actos administrativos, asegurando que el personal esté bien informado sobre las últimas prácticas y cambios legislativos.

Segunda: Mejorar los Procesos de Notificación: Desarrollar y aplicar un protocolo estandarizado para la notificación de los actos administrativos que garantice la transparencia, la equidad y el derecho a la defensa. Este protocolo debe incluir procedimientos claros para la notificación al servidor sobre la apertura de procedimientos disciplinarios, asegurando que todas las partes estén debidamente informadas en cada etapa del proceso.

Tercera: Revisar y Actualizar Regularmente la Normativa Interna: Realizar revisiones periódicas de la normativa y los procedimientos internos para asegurar su alineación con la legislación vigente y las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos y procedimientos disciplinarios. Esto incluye la actualización de guías y manuales que apoyen la correcta tipificación de faltas y la aplicación equitativa de sanciones.

cuarta: Implementar Sistemas de Seguimiento y Auditoría: Establecer mecanismos de seguimiento y auditoría para evaluar la eficacia de los procedimientos administrativos disciplinarios, identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable. Esto puede incluir la creación

de comités de ética o la designación de un ombudsman que vele por la correcta administración de la justicia disciplinaria en el hospital.

quinta: Promover una Cultura de Transparencia y Justicia: Fomentar un entorno laboral basado en el respeto mutuo, la integridad y la transparencia. Esto puede lograrse a través de campañas de sensibilización, la promoción de valores éticos y la implementación de canales abiertos y seguros para la denuncia de irregularidades. Alentar la participación activa de todos los servidores civiles en la creación de un ambiente de trabajo positivo puede ayudar a prevenir faltas y fortalecer la confianza en los procesos disciplinarios.

Bibliografía

- Arribas, S., Alboniga, J. y Bernarás, E. (2020). Satisfacción y fatiga por compasión en personal de enfermería de oncología: estudio descriptivo y correlacional. *Enfermería Global*, 19(60), 120-144.
<https://dx.doi.org/10.6018/eglobal.417261>
- Arruñada, B. (2010). *Formalización de las empresas: Costes frente a eficiencia institucional*.
https://www.arrunada.org/files/research/ARRU%C3%91ADA_2010_Formalizaci%C3%B3n_de_empresas.pdf
- Baldeos, L., Lioo, F. y Vellon, V. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Barboza, J. (2022). La aplicación del régimen disciplinario y los derechos fundamentales en las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú durante el 2000 al 2018. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18599/Barboza_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Barrera, J. y Parra, S. (2020). Factores determinantes para el acceso de las MIPYME al crédito gota a gota. *Revista Republicana*, (28), 217-236.
<https://doi.org/10.21017/rev.repub.2020.v28.a84>
- Bocanegra, C. (2022). Aplicación de los principios de eficacia, celeridad y economía para evitar la tramitología, demoras y burocracia en los procedimientos y servicios ante el IDU en Bogotá. *Revista Doctrina Distrital*, 2(1).

<https://doctrinadistrital.com/ojs2/index.php/RevistaDoctrinaDistrital/article/view/38>

Bonal, J. y Ortego, M. (2020). Los procesos de gestión de documentos en la Ley General de Archivos de México: análisis de contenido desde una perspectiva cuantitativa. *Investigación Bibliotecológica*, 34(85), 179-197. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.85.58232>

Buitrón, A. (2023). Legitimación activa en los procesos disciplinarios administrativos en las Instituciones de Educación Superior. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 7(2), 9958-9979. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6095

Cabello, K. y Valdivia, G. (2022). *Gestión ambiental en la región de Arequipa mediante la implementación de instrumentos “técnicos y legales” aplicables a la administración pública en la Autoridad Regional del Medio Ambiente (ARMA) del Gobierno Regional de Arequipa*. [Tesis de grado, Universidad Continental, Perú]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11576/2/IV_PG_MGP_TI_Cabello_Valdivia_2022.pdf

Cárdenas, J. (s.f.). *Constitución y Formalización. Ministerio de la Producción*. <https://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/-/1/-taller/02%20Importancia%20del%20establecimiento%20de%20MYPES%20de%20acuicultura.pdf>

Carrasco, A. (2017). *Gestión municipal y su relación con los procesos administrativos de la licencia de construcción en la municipalidad distrital de Morales, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12835/carrasco_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrera, F., Govea, F., Hurtado, G. y Freire, C. (2019). Estudio Correlacional de Factores como Desempleo e Índices de Delincuencia en Ecuador. *información tecnología*, 30(3), 287-294. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300287>

Castillo, R., Cárdenas, M. y Palomino, G. (2020). Calidad de servicio municipal desde la perspectiva del ciudadano. *Ciencia Latina, Revista multidisciplinar*, 4(2), 898-913. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.130

Castro, J. (2018). *Gestión de los Procesos Administrativos Disciplinarios en la Ley 30057 Ley del Servicio Civil – Hospital Vitarte*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16111>

Centeno, P., Navarro, M. y Ochoa, C. (2020). Responsabilidad probatoria en el proceso disciplinario ecuatoriano: postulados impuestos por normas infra legales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 124-128. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000500124

Concha, V. (2022). *Implementación de instrumentos técnicos y legales en la gestión ambiental en la autoridad regional del medio ambiente del Gobierno Regional de Arequipa*. [Tesis de grado, Universidad Continental, Arequipa, Perú]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12084/2/IV_PG_%20MGP_TI_Concha_Ramos_2022.pdf

- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Lama, J. y Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Daza, E. y Espitia, M. (2021). *Propuesta de acciones de mejora para controlar el efecto de la tramitología durante la internación para la atención en salud mental*. [Especialización, Universidad de Córdoba, España]. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/4362/Daza%20V%c3%a9lez%2c%20Edna%20Patricia%20Espitia%20Mel%c3%a9ndez%2c%20Mar%c3%ada%20Paulina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, N., Valenzuela, C. y Wenzel, A. (2022). Eficiencia y Estándar de Prueba en el Procedimiento Administrativo Sancionador. *Revista de la Facultad de Derecho*, (54), e203. <https://doi.org/10.22187/rfd2022n54a3>
- Díaz, L. y Urzúa, P. (2018). Procedimientos administrativos disciplinarios en Chile. Una regulación vulneradora del derecho fundamental al debido proceso. *Ius et Praxis*, 24(2), 183-222. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122018000200183>
- Durant, C. y Burillo, L. (2022). *La tramitología electrónica y transparencia en la gestión de la Universidad Nacional de Ucayali, 2022*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Ucayali, Arequipa, Perú]. http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5698/B9_2022_UNU_CONTABILIDAD_T_2022_CINDY_DURAND_ET_AL_V1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Peruano (2007). Ley N° 28976. Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. <http://www.transparencia.munlima.gob.pe/images/descargas/licencias->

de-funcionamiento/legislacion/5-LEY-N-28976-Ley-marco-de-licencia-de-funcionamiento.pdf

Espinoza, C. (2020). *Procedimiento administrativo disciplinario, y su incidencia en las causales de nulidad y fundadas precisadas en las resoluciones emitidas respecto a las apelaciones, interpuestas al tribunal del servicio civil, Perú 2019-2020*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres, Perú].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7058/espinoza_bcc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, J. (2022). La estabilidad de la competencia para la potestad sancionadora y las autoridades del procedimiento administrativo disciplinario de la Ley del Servicio Civil. *Derecho Global*, 7(21), 145-165.
<https://doi.org/10.32870/dgedj.v7i21.488>

Flores, W. (2018). Estudio del debido procedimiento en los procesos administrativos disciplinarios respecto a los derechos de los administrados en la dirección regional de educación puno en el año 2014. *Revista Derecho*, 2(3), 157-180.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7605937.pdf>

Gabriel, F. y Huaman, S. (2020). *Factores que limitan el crecimiento de las MYPES de Lima Metropolitana en el 2019*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú].
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/57f38686-54a4-4aeb-8bc2-fbae2e16d5ba/content>

García, J. y Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de

- investigación científica. *Información Tecnológica*, 31(6), 159-170.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- Gibson, K., Samuels, G. y Pryce, J. (2018). Autores de la rendición de cuentas: tramitología y trabajo social en las prácticas contemporáneas del bienestar infantil. *Revisión de Servicios para niños y jóvenes*, 85, 43-52.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.12.010>
- González, A., Pérez, Y. y Rivera, J. (2018). *Estudiar los factores externos que inciden en la herramienta tecnológica TICA y sus efectos en la tramitología que realiza el agente aduanero en Costa Rica, durante el periodo 2013-2016*. [Tesis de grado, Universidad Técnica Nacional, Costa Rica].
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/99/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán, A. (1999). *Tramitología, simplificación de procesos administrativos y reingeniería de negocios*. II Congreso Internacional de la Mujer, Centro Cultural Jaime Torres, México, 26-28.
[https://www.cic.ipn.mx/aguzman/papers/114%20Tramitologia.%20Simplif icacion%20de%20procesos%20administrativos.pdf](https://www.cic.ipn.mx/aguzman/papers/114%20Tramitologia.%20Simplificacion%20de%20procesos%20administrativos.pdf)
- Helfmann, C. y Gómez, R. (2021). Procedimiento administrativo electrónico: Expediente y notificaciones. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, 10(2), 11-42. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-2584.2021.63711>
- Hernández, A., Rojas, C., Prado, F. y Bendezu, G. (2019). Satisfacción del usuario externo con la atención en establecimientos del Ministerio de Salud de Perú y sus factores asociados. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(4), 620-628.
<http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.364.4515>

- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto Aduanero y Tributario (2016). *Curso Básico del Sistema Tributario Peruano (1a ed.)*. Lima, Perú: SUNAT. https://cultura.sunat.gob.pe/sites/default/files/Libro-Cultura_Tributaria_y_Aduanera_final.pdf
- Instituto Nacional para la Defensa de la Propiedad Intelectual (2017). *Eliminación de Barreras Burocráticas*. <https://www.indecopi.gob.pe/web/eliminacion-de-barreras-burocraticas/presentacion>
- Lázaro, J. (2019). *Regulación interna de plazos en la expedición de licencias y la actividad económica en la municipalidad distrital de Chongoyape*. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán, Perú]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6549/L%C3%A1zaro%20Puecas%20Jaime%20Stalin.pdf?sequence=1>
- Loayza, M. y Ochoa, C. (2017). *Análisis al sistema trámite documentario y el servicio de atención en las universidades públicas de Lima Metropolitana*. [Tesis de grado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú]. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2897/tesis_candelaria%20elizabeth%20ochoa%20rua_%26_mar%c3%8da%20eugenia%20loayza%20varillas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Martínez, Z. y Fuentes, J. (2021). Equipos directivos municipales eficaces para avanzar hacia un gobierno comunal: estudio de caso del municipio de Chillán. *Gobierno & Administración Pública*, (1), 41-57.

<https://revistas.udec.cl/index.php/gyap/article/download/4808/4547/1031>

5

Maturana, D. y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-113. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>

Mezones, D. y Trinidad, S. (2019). *Factores determinantes de la vulneración de los procedimientos administrativos disciplinarios del hospital nacional dos de mayo – 2017*. [Tesis de grado, Universidad Privada San Juan Bautista, Perú].

<https://repositorio.upsjb.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14308/2917/TI%20-%20MDAGP%20-%20MEZONES%20ABAD%20DANNY%20Y%20TRINIDAD%20GONZALO%20SOFIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mondragón, S. (2020). El derecho administrativo disciplinario y su control judicial a la luz de la función pública. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 50(132), 100-122. <http://dx.doi.org/10.18566/rfdcp.v50n132.a05>

Naranjo, M. (2021). La implementación de sistemas de información para un correcto y eficaz trámite de peticiones y tutelas en las entidades públicas. *Revista CES Derecho*, 12(1), 18-45. <https://doi.org/10.21615/cesder.12.1.2>

Navarro, M., Saenz, K., y Alarcón, G. (2018). Factores que limitan la formalización de las Micro y Pequeñas del Sector Manufacturero en Perú. *VinculaTégica*, 4(3), 201-212. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_3/23%20NAVARRO_SAENZ_ALARCON.pdf

- Neyra, C. (2018). Las condiciones eximentes de responsabilidad administrativa en el Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General y su incidencia en la legislación ambiental. *Derecho PUCP*, (80), 333-360. <http://www.scielo.org.pe/pdf/derecho/n80/a09n80.pdf>
- Octavio, M. (2016). El capital intelectual factor elemental para la calidad de servicios y la satisfacción de los usuarios de la municipalidad provincial de puno. *Comuni@cción*, 7(1), 5-16. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v7n1/a01v7n1.pdf>
- Ojeda, C., Gutiérrez, J. y Córdova, L. (2018). Diagnóstico de formalización administrativa de la empresa mediana dedicadas al comercio al por menor en Quito. *Revista Economía y Política*, (27). <https://www.redalyc.org/journal/5711/571167704002/571167704002.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2013). *La Economía informal y el trabajo decente: Una guía de recursos sobre políticas apoyando la transición hacia la formalidad*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_229429.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América Latina. Experiencias, avances y desafíos*. Santiago
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. M.*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Paredes, C. y Mendoza, J. (2022). *Competencia de las comisiones Ad Hoc de los Procedimientos Administrativos Disciplinarios para sancionar a funcionarios públicos de los Gobiernos Locales*. [Tesis de grado,

Universidad Señor del Sipán, Perú].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10652/Campos%20Paredes%20Heidy%20%26%20Pazo%20Mendoza%2C%20Jimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paredes, T., Vaca, P., Castro, F. y Benalcázar, J. (2023). Afectación en procesos disciplinarios por la deficiente tipificación de infracciones administrativas a docentes universitarios. *Iustitia sociales*, 7(13), 81-93.
<https://doi.org/10.35381/racji.v7i13.1996>

Ponce, H., Cervantes, D. & Anguiano, B. (2021). Análisis de calidad de artículos educativos con diseños experimentales. *RIDE*, 12(23), e03.
<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.981>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22ª edición. Madrid: Real Academia Española, <http://www.rae.es/>

Reinecke, G. y White, S. (2004). *Policies for small enterprises: Creating the right environment for good jobs*.
https://books.google.com.pe/books?id=j9aoJ4dwCLoC&pg=PA3&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Salvador, Y., Llanes, M. y Velázquez, R. (2017). Apuntes de la participación ciudadana, modelos y herramientas para su gestión. *Revista Reflexiones*, 96(2), 83-92. <http://dx.doi.org/10.15517/rr.v96i2.32083>

Sancén, A. (2011). *La microempresa como estrategia del crecimiento económico y dignificación del trabajo* [Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México].
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/2917#.WdjCKIWcFM>

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.
<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sandoval, I. (2016). Enfoque de la corrupción estructural: poder, impunidad y voz ciudadana. *Revista Mexicana de Sociología*, 78(1), 119-156.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032016000100119
- Serrano, A., Puentes, G. y Amado, N. (2017). Formalización empresarial hacia la construcción de estrategias empresariales, para la población vulnerable Mujeres Cabeza de Familia localizada en el Municipio de Duitama Departamento de Boyaca (Colombia). *Revista Espacios*, 38(28), 25.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p25.pdf>
- Soto, S. (2020). El informe financiero y sus efectos en la tramitación de los proyectos de Ley. *Ius et Praxis*, 26(3), 211-233.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-00122020000300211&script=sci_abstract
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2022). *Régimen MYPE Tributario – RMT*. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Revista LEX* (14), 199-218.
<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623>

Vargas, R., Escudero, F. y Salazar, S. (2021). Atención de trámites durante la pandemia de la Covid-19. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6), 13713. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1352

Villafuerte, D. (2002). *Informe PYME: Región de Arequipa* 2002. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/#indice>

Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de información

Cuestionario de los PAD fundamentada en la norma 30057 Servicio Civil

Estimado encuestado(a), por favor, lea atentamente las preguntas del siguiente cuestionario y marque la alternativa que crea más adecuada.

PREGUNTAS		ESCALA	
		SÍ	NO
1	¿Considera usted que hay elementos clave que comprometen la integridad de los procedimientos administrativos disciplinarios?		
2	¿Opina usted que clasificar incorrectamente la falta constituye un elemento crucial que afecta negativamente los procedimientos administrativos disciplinarios?		
3	¿Piensa usted que la falta de aplicación del principio de proporcionalidad es un elemento clave que perjudica los procedimientos administrativos disciplinarios?		
4	¿Cree usted que una fundamentación inadecuada en el Acto Administrativo constituye un factor crítico que afecta la validez de los procedimientos administrativos disciplinarios?		
5	¿Piensa usted que no seguir los estándares de notificación adecuadamente podría ser un elemento crucial que comprometa los procedimientos administrativos disciplinarios?		

Anexo 2. Confiabilidad del instrumento

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

Durante esta etapa se presentó la prueba a 50 miembros coordinadores, jefes de departamento y jefes de servicios, con el fin de que contestaran la encuesta. Se les indicó que aquellas que no pudieran comprender las dejaran sin contestar. No obstante, el total de respuestas fue del 100%.

A. Análisis de fiabilidad del cuestionario

La evaluación de la confiabilidad de un instrumento, según Hernández et al. (2014) hace referencia al grado en que su aplicación reiterada al mismo grupo u objeto genera resultados iguales, respecto a la realidad estudiada.

Variable: “Factores determinantes que vulneración de los procedimientos”

Como se observa en la tabla siguiente, el valor del Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de las variables y dimensiones. En general fue muy buena, significando así, que el instrumento utilizado presenta una excelente fiabilidad y coherencia interna.

Asimismo, se evidencia el Alfa de Cronbach de las dimensiones, en donde, para la variable 1 tiene un alfa de Cronbach de 0.915 y para la variable PAD es de 0.999.

Variable / Dimensión	Alfa de Cronbach
FDVP	,915
Denuncias internas	,920
Evaluación de informes de calificación de denuncias	,872
Acto que determina la sanción	,861
Notificación de resolución	,596
PAD	,999
Tipificación errónea de la falta	,879
Inaplicación de principio de proporcionalidad	,778
Motivación defectuosa del acto administrativo	,654
Incumplimiento de estándares de notificación	,759

Fuente: elaboración propia del autor en base de datos piloto, 2023.

Matriz de componente rotado^a

		Componente																
		0	1	2	3	4												
1	822	098	,308	043	345	198	036	,075	071	040	084	,170	,060	015				
2	695	,038	214	247	,193	264	350	,169	,255	058	,004	195	,009	112				
3	674	154	,228	248	,193	008	249	199	188	209	,157	,036	351	,117				
4	349	333	,081	831	031	091	,031	090	,010	,166	013	,032	059	010				
5	114	538	074	269	170	,170	172	,025	581	139	,023	,085	,218	097				
6	735	040	,264	188	335	192	044	,021	206	,266	,162	,135	,048	,004				
7	,084	753	217	209	,158	150	,241	115	226	012	198	,077	238	,054				
8	256	697	125	036	,076	,112	,103	190	,420	025	207	262	,206	145				
9	256	728	005	022	110	145	,056	307	092	168	,277	,178	138	,147				
10	181	171	,063	090	059	,782	,088	002	,075	046	,053	201	353	124				
11	120	561	013	109	,158	,036	120	,579	,068	,197	006	,228	,277	,048				
12	084	791	022	,032	,016	,078	,238	,180	130	,213	388	059	126	,058				
13	149	777	068	155	,169	,026	,012	119	,340	058	190	283	,158	173				
14	083	921	,035	117	103	,085	196	028	099	110	,217	,016	,047	,014				
15	180	522	012	128	,003	,602	077	,096	,156	005	160	,135	284	,105				
16	,004	579	201	347	,359	,067	144	,298	087	,170	,138	,348	,198	010				
17	054	875	201	,028	078	,025	,173	,263	072	,068	228	043	,002	,012				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Quartimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Anexo 3. Consentimiento



PERÚ

Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

"Decenio de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres"
 "Año del Bicentenario de la consolidación de nuestra Independencia y de la
 conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Lima, 23 de enero de 2024

Carta N°014 AA-11/8

Señor ALVARADO AZAÑA GABRIEL EDUARDO

Asunto : Autorización de ejecución de trabajo de investigación

Ref. : a. Solicitud s/n del 22 de enero 2023
 b. Directiva N° 002/ Y- 6.j.3.c./05.00 "Normas para la realización de
 trabajos de investigación y ensayos clínicos en el Sistema de Salud del
 Ejército".

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para comunicarle en relación a los documentos de la referencia, que esta Dirección autoriza la ejecución del trabajo de investigación titulado: "ESTUDIOS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA APERTURA DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DISCIPLINARIO EN SERVIDORES CIVILES DEL HOSPITAL MILITAR CENTRAL, LIMA PERU 2023".

Por tal motivo, debe coordinar con el Dpto. de Enfermería, Dpto. de Registros Médicos y Dpto. de Seguridad de nuestro Hospital ni irrogar gastos a fin de no comprometer a la Institución, sujetándose a las normas de seguridad existentes, incluyendo el consentimiento informado para actividades de docencia e investigación, asimismo al finalizar el estudio deberá remitir una copia del trabajo en físico y virtual al Departamento de apoyo a la Docencia, Capacitación e Investigación del HMC para su conocimiento y difusión.

Aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.



O-224830872-AB
 JOSE GERARDO CABREJOS MARTINEZ
 General de Brigada
 Director General del HMC

Anexo 4. Validación de juicio de expertos



OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: Pilar Amparo Lucio Ponce
 1.2 Grado académico: Magister en Docencia Universitaria
 1.3 Profesión: Licenciado en Educación
 1.4 Centro laboral: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 1.5 Cargo que desempeña: Docente
 1.6 Denominación del instrumento: Entrevista
 1.7 Autor del instrumento: Gabriel Eduardo Alvarado Azaña
 1.8 Programa de posgrado: Dirección Pública

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MuyMalo	Malo	Regular	Bueno	MuyBueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA						30
PARCIAL SUMATORIA		30				
TOTAL		30				

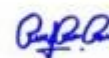
3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 30
 3.2 Opinión Favorable

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, 04 de marzo del 2024



Firma

ORCID: 0000-0003-0199-9015

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: Miguel Angel Faustino Sanchez
 1.2 Grado académico: Magister en Docencia Universitaria
 1.3 Profesión: Licenciado en Educación
 1.4 Centro laboral: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 1.5 Cargo que desempeña: Docente
 1.6 Denominación del instrumento: Entrevista
 1.7 Autor del instrumento: Gabriel Eduardo Alvarado Azaña
 1.8 Programa de posgrado: Dirección Pública

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	1	2	3	4	5	
		Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
SUMATORIA						30	
PARCIAL		SUMATORIA					30
TOTAL		SUMATORIA					30

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 30

3.2 Opinión Favorable

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, 04 de marzo del 2024



Firma

ORCID: 0000-0002-5445-4281

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: Ronald Jesús Alarcón Anco
 1.2 Grado académico: Doctor en Administración de Empresas
 1.3 Profesión: Abogado
 1.4 Centro laboral: Universidad Alas Peruanas
 1.5 Cargo que desempeña: Docente Investigador
 1.6 Denominación del instrumento: Entrevista
 1.7 Autor del instrumento: Gabriel Eduardo Alvarado Azaña
 1.8 Programa de posgrado: Dirección Pública

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MuyMalo	Malo	Regular	Bueno	MuyBueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA						30
PARCIAL	SUMATORIA	30				
TOTAL		30				



3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 30
3.2 Opinión Favorable

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, 04 de marzo del 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'N' followed by a surname, written over a horizontal line.

Firma

ORCID: 0000-0002-7971-5302