



MODELO DE MEJORA INSTITUCIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DISCIPLINARIA EN SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DEL SECTOR EDUCATIVO

INSTITUTIONAL IMPROVEMENT MODEL TO OPTIMIZE DISCIPLINARY MANAGEMENT IN ADMINISTRATIVE SERVERS IN THE EDUCATIONAL SECTOR

Cesar Enrique Torres Castillo ^{1*}

E-mail: ctorresca@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0111-315X>

Alejandro Chayan-Coloma ²

E-mail: achayanc@unprg.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2445-5037>

Celita Alarcon-Nuñez ³

E-mail: calarcon@unajma.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3584-1504>

¹ Universidad César Vallejo. Perú.

² Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú.

³ Universidad Nacional José María Arguedas. Perú.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Torres Castillo, C. E., Chayan-Coloma, A., y Alarcon-Nuñez, C. (2025). Modelo de mejora institucional para optimizar la gestión disciplinaria en servidores administrativos del sector educativo. *Revista Conrado*, 21(102), e4261.

RESUMEN

El presente estudio se enfocó en identificar y mitigar las deficiencias existentes en el procedimiento de administración disciplinaria del sector educativo; el objetivo del estudio fue desarrollar una propuesta de modelo de optimización institucional, que permitiría abordar la cuestión de la equidad, la eficiencia y la transparencia en la administración disciplinaria de los servidores públicos. El tipo de investigación fue aplicada, con un diseño no experimental y transeccional, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. La muestra estuvo conformada por 56 sujetos, todos ellos servidores de la Gerencia Regional de Educación. Como resultado, el proceso administrativo disciplinario, es considerado deficiente por el 64 % de los sujetos; en particular, las dimensiones reguladora, procedimental, probatoria y sancionadora se observaron con carencias significativas. Al respecto, estos resultados deslizan la necesidad urgente de intervenir mediante estrategias integrales que aborden estas limitaciones para optimizar los procedimientos administrativos disciplinarios en el sector educativo. A partir de los hallazgos obtenidos, se diseñó un modelo integrado compuesto por cinco componentes clave: la reingeniería de procesos administrativos, la incorporación de tecnologías, la capacitación del personal, la estandarización de protocolos y el uso de indicadores de desempeño. Al respecto, esta investigación concluyó que la implementación de este modelo no solo optimiza los procedimientos

administrativos disciplinarios dentro del sector educativo, sino que también establece un marco replicable en otros sectores públicos, favoreciendo la eficiencia administrativa y fortaleciendo la confianza en las instituciones.

Palabras clave:

Procedimiento administrativo disciplinario, Optimización institucional, Reingeniería de procesos, Eficiencia administrativa.

ABSTRACT

This study focused on identifying and mitigating the existing deficiencies in the disciplinary administration procedure of the education sector. The objective of the study was to develop a proposal for an institutional optimization model that would address the issue of equity, efficiency, and transparency in the disciplinary administration of public servants. The type of research was applied, with a non-experimental and cross-sectional design, using quantitative and qualitative methods. The sample consisted of 56 subjects, all of them employees of the Regional Education Management. As a result, the disciplinary administrative process is considered deficient by 64% of the subjects; in particular, the regulatory, procedural, probative, and sanctioning dimensions were observed with significant deficiencies. In this regard, these results suggest the urgent need to intervene through comprehensive strategies that address these limitations to optimize



the disciplinary administrative procedures in the education sector. Based on the findings obtained, an integrated model was designed consisting of five key components: the reengineering of administrative processes, the incorporation of technologies, staff training, the standardization of protocols and the use of performance indicators. In this regard, this research concluded that the implementation of this model not only optimizes disciplinary administrative procedures within the educational sector, but also establishes a framework that can be replicated in other public sectors, promoting administrative efficiency and strengthening trust in institutions.

Keywords:

Disciplinary administrative procedure, Institutional optimization, Process reengineering, Administrative efficiency.

INTRODUCCIÓN

Uno de los ejes fundamentales de la disciplina en el sector educativo es vital para lograr la eficacia y el cumplimiento en las instituciones públicas; en esta perspectiva, el Procedimiento Administrativo Disciplinario constituye un mecanismo fundamental de la disciplina que le permite identificar, investigar y sancionar las faltas administrativas para fomentar un ambiente laboral equitativo y funcional. Los elementos de investigación son las dos principales variables, un mecanismo de PAD; A su vez, estas dimensiones se refieren a lo regulatorio, procedimental, probatorio y sancionador, y el modelo de optimización institucional, una estrategia de mejora de la eficacia organizativa que se centra en la reingeniería de procesos y gestión del cambio (Flores, 2022; Pérez, 2019).

A nivel mundial, los desafíos a la gobernanza son la infracción de los procedimientos disciplinarios efectivos; en Europa, por ejemplo, la Unión Europea sufre de la desigualdad de la aplicación de las sanciones administrativas: la multa puede estar entre los €6,000 y €20 millones, según el estado miembro (Viguri, 2022). En Indonesia, solo el 42.7% de las plantaciones de palma aceitera posee certificación, y el 57.3% de las tierras, aplicadas para estos fines, han experimentado sanciones por infracciones administrativas (Sylvia et al., 2022). América Latina no es ajena a estas problemáticas; en Chile, el 77.1% de las instituciones públicas han sido objeto de sanciones disciplinarias, con un predominio de irregularidades en los municipios (Rungruangsakorn et al., 2022).

En este marco, la presente investigación propone indagar en: ¿Cómo puede un modelo de mejora de la institución optimizar el PAD en el caso de los servidores administrativos del sector educativo? Busca ofrecer una propuesta basada en los principios de optimización institucional,

para garantizar la equidad, transparencia y eficacia en los procesos disciplinarios. La justificación de la cuestión radica en su pertenencia a un área problemática relevante desde el punto de vista práctico, social y metodológico, y la importancia de contribuir con el desarrollo de instituciones educativas resistentes y responsables.

La gestión disciplinaria ha sido estudiada en varios contextos internacionales y nacionales debido a su importancia para fomentar la transparencia y el cumplimiento, la literatura es extensa acerca de la necesidad de tratar este tema desde perspectivas novedosas que incorporen factores tales como la capacitación, la tecnología y la estructuración de procesos comunes. En efecto, los antecedentes han analizado las correlaciones existentes entre la eficiencia de los procesos disciplinarios con diversas medidas de justicia organizacional, presentando estudios que van desde la construcción teórica hasta la creación de modelos inferidos en diferentes regiones del orbe.

A nivel internacional, Denkova et al. (2019) evaluaron la rendición de cuentas en Rusia desde una perspectiva administrativa y destacaron la importancia de un sistema claro y estandarizado de sanciones disciplinarias como un factor clave para la responsabilidad pública; la investigación se realizó mediante el análisis de documentos, lo que evidenció inconsistencias en la normativa y propuso un sistema paso a paso para la implementación de sanciones. Por su parte, Sylvia et al. (2022) analizaron el proceso disciplinario en el sector agrícola de Indonesia y encontraron que solo el 42,7 % de las plantaciones cumplen con las disposiciones establecidas, registraron una insuficiencia en los mecanismos de supervisión y sanción. Ambos estudios coinciden en la necesidad de reforzar el proceso disciplinario, aunque se enfoquen en sectores específicos.

A nivel nacional, Portocarrero y Grajeda (2023) investigó la relación entre la gestión disciplinaria y la tipificación de faltas administrativas en Perú, utilizando herramientas cuantitativas en forma de encuestas aplicadas a funcionarios públicos; la evidencia muestra que el mayor factor que afecta la eficacia del procedimiento administrativo es el desconocimiento del régimen de responsabilidad disciplinaria. Por su parte, Lazo et al. (2022), en su análisis de los PAD dentro de una Gerencia Regional de Educación, identificaron deficiencias en la capacitación de las personas encargadas de los procedimientos disciplinarios y en la claridad de los protocolos para su ejecución. Estos hallazgos apuntan a la necesidad de un enfoque más integrado entre la capacitación y la mejora de procesos.

Al contrastar los antecedentes internacionales y nacionales, aunque comparten preocupaciones comunes como

la estandarización de procesos y la capacitación, existen diferencias críticas en los temas abordados; mientras que los estudios internacionales se enfocan en la aplicación de tecnología y la uniformidad de los requisitos normativos, los estudios nacionales se concentran en problemas relacionados con la falta de capacitación y la claridad en las normativas locales. Sin embargo, todos los estudios coinciden en señalar brechas clave en la implementación de modelos holísticos que integren tecnología, capacitación y reingeniería de procesos.

Este estudio busca llenar estas brechas mediante un modelo de mejora institucional que integre elementos de los enfoques internacionales y nacionales, adaptados al contexto del sistema educativo peruano; de este modo, no solo contribuirá a la optimización de los procedimientos disciplinarios, sino que también propondrá un marco replicable en otras regiones y sectores, ayudando así a llenar un vacío en la literatura actual.

Teóricamente, el presente estudio se basa en la teoría de las relaciones especiales de sujeción, que subraya los vínculos entre el Estado y los servidores públicos; la teoría de la norma subjetiva de determinación, que analiza el impacto de las expectativas sociales en el comportamiento administrativo; y la teoría del debido proceso, que se centra en el respeto a los derechos fundamentales durante los procedimientos disciplinarios (Gómez, 2006; Pulido, 2022). Estas perspectivas teóricas proporcionan una base sólida para el diseño del modelo de optimización propuesto, el cual busca superar las limitaciones señaladas en la literatura y contribuir a una gestión disciplinaria más efectiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo con su naturaleza, el estudio fue aplicado, ya que se enfocó en proporcionar soluciones a problemas concretos que afectan la gestión disciplinaria de los servidores administrativos, esto permitió que diera sustento a un modelo que procura soluciones creativas y viables en un marco institucional. En cuanto al diseño, la modalidad fue cuantitativa, en el que se adopta una orientación descriptiva y proyectiva, pero con apoyo adicional cualitativo; la investigación no fue experimental, porque tales elementos o variables se han evaluado en un momento o período específico para describir sus características y su interacción, sin intervención directa. Además, la técnica de transacción fue diseñada porque la recolección de datos se realizó en un momento único (Barreto, 2023).

La población estuvo compuesta por 76 colaboradores pertenecientes a una Gerencia Regional de Educación, incluyendo servidores de los regímenes laborales 276 y CAS 1057; se excluyó a funcionarios designados por confianza y locadores de servicios. La muestra, obtenida mediante muestreo no probabilístico intencional, quedó conformada por 56 colaboradores. Los criterios de inclusión consideraron la disposición de los participantes y su relación directa con los procedimientos administrativos disciplinarios, mientras que los de exclusión se enfocaron en evitar sesgos derivados de personal externo a los regímenes mencionados (Otzen y Manterola, 2017).

Para la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado con 22 ítems distribuidos en cuatro dimensiones de la variable dependiente; cada ítem empleó una escala de medición tipo Likert, con opciones que iban de "Nunca" a "Siempre". El instrumento fue sometido a un proceso de validación por expertos, obteniendo una confiabilidad alta con un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.84. Esto aseguró la validez y consistencia de los datos recogidos, facilitando la evaluación precisa de las percepciones sobre el procedimiento disciplinario (Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez, 2020).

Durante el proceso de recolección de información, el instrumento de estudio se aplicó mediante las fases de diseño y validación con los especialistas, y su posterior aplicación anónima con los colaboradores, asegurando el anonimato, la confidencialidad y el consentimiento informado, respectivamente. Los datos se analizaron mediante tabulación en Excel 2019 y análisis estadístico en Jamovi, utilizando estadística descriptiva y pruebas de normalidad; se obtuvieron datos cuantitativos sobre las dimensiones, a partir de los cuales se identificaron los puntos críticos de la implementación del modelo.

El estudio siguió los principios éticos de integridad, autonomía y no maleficencia, basados en la Ley N° 27815, conocida como la Ley del Código de Ética de la Función Pública, y en la normatividad institucional, el consentimiento informado fue un requisito imperativo, asegurando la transparencia y la autorización de los colaboradores en la investigación.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

La investigación se centró en los procedimientos administrativos disciplinarios (PAD) dentro de una gerencia regional de educación, considerando aspectos sociodemográficos, las dimensiones de la variable diagnóstica y

la necesidad de implementar un modelo de optimización institucional. Los hallazgos evidenciaron limitaciones significativas en la eficacia del PAD actual y señalaron áreas clave para la intervención.

Tabla 1: Tabla de distribución de los encuestados por género

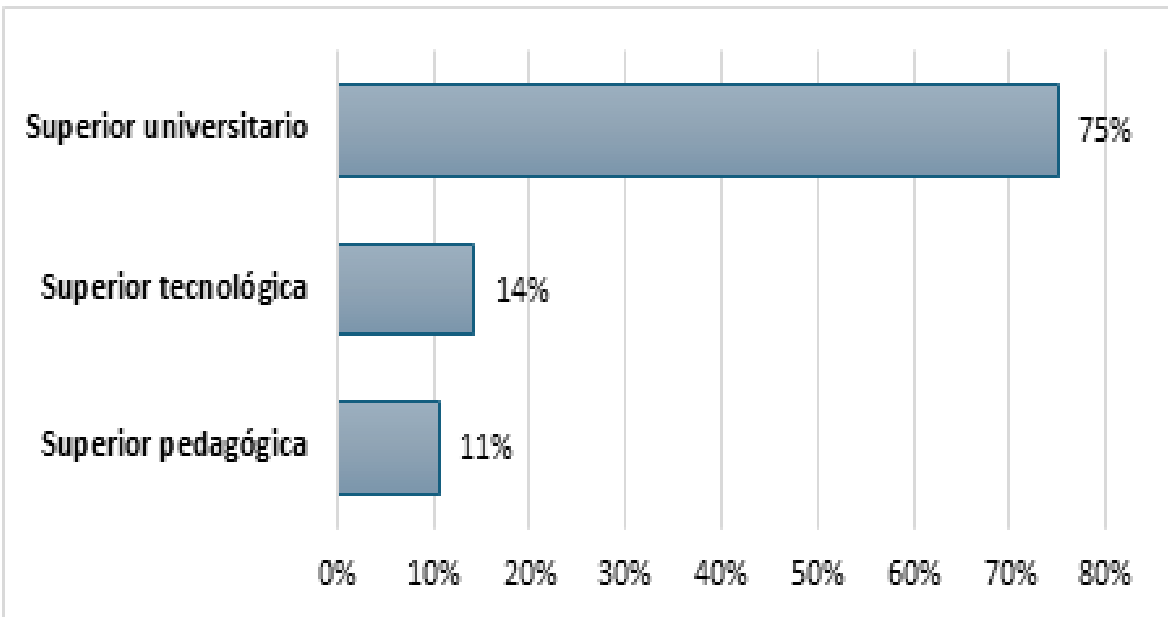
Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	31	55%
Masculino	25	45%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Los datos sociodemográficos muestran que el 55% de los encuestados son mujeres, mientras que el 45% son hombres (Tabla 1). En cuanto a la formación educativa (Fig. 1), el 75% posee formación universitaria, un 14% cuenta con formación tecnológica y un 11% tiene formación pedagógica. En general, estos resultados reflejan un alto nivel educativo entre los colaboradores, lo que también plantea la necesidad de ajustar el PAD para que sea viable y adecuado a las capacidades y expectativas de este grupo.

Desde una perspectiva sociodemográfica, es importante destacar la alta proporción de servidores administrativos con formación superior, lo que subraya la importancia de diseñar intervenciones que consideren las capacidades educativas de los colaboradores, esto coincide con lo señalado por Pascual (2020), quienes enfatizaron la necesidad de aprovechar el perfil profesional de los servidores públicos para hacer más eficientes los procesos administrativos. Además, la disparidad en la percepción de las dimensiones del PAD evidencia la ausencia de un enfoque uniforme que permita la aplicación equitativa de normativas y procedimientos.

Fig. 1: Distribución de los encuestados por nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

En relación con las dimensiones de la variable PAD (Tabla 2), la mayoría de los participantes (64%) calificó el proceso como deficiente, mientras que solo un 11% consideró que opera de manera eficiente; las dimensiones reguladora, procedimental, probatoria y sancionadora mostraron resultados similares, con un predominio de niveles deficientes

entre el 64% y el 71%. Estos resultados evidencian falta de claridad, uniformidad y capacitación en los procedimientos actuales, lo que justifica la necesidad de un modelo de optimización que aborde estas deficiencias.

Tabla 2: Tabla de nivel de la variable PAD

Nivel	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	[22-51]	36	64%
Regular	[52-81]	14	25%
Eficiente	[82-110]	6	11%
Total		56	100%

Fuente: Elaboración propia

La consolidación de los resultados (Tabla 3) permitió identificar áreas críticas que fundamentan la propuesta de un modelo de optimización; en particular, la dimensión reguladora, con un 71% de evaluaciones deficientes, destaca la necesidad de clarificar y actualizar los marcos normativos. Este hallazgo coincide con las recomendaciones de Baeli (2021), quien señaló que la estandarización de normativas contribuye significativamente a la transparencia en los procedimientos administrativos. Además, la implementación de tecnologías y la capacitación del personal surgen como soluciones prioritarias, alineadas con experiencias exitosas en Alemania y Chile, donde estas estrategias han demostrado ser efectivas.

Tabla 3: Dimensiones de la variable PAD

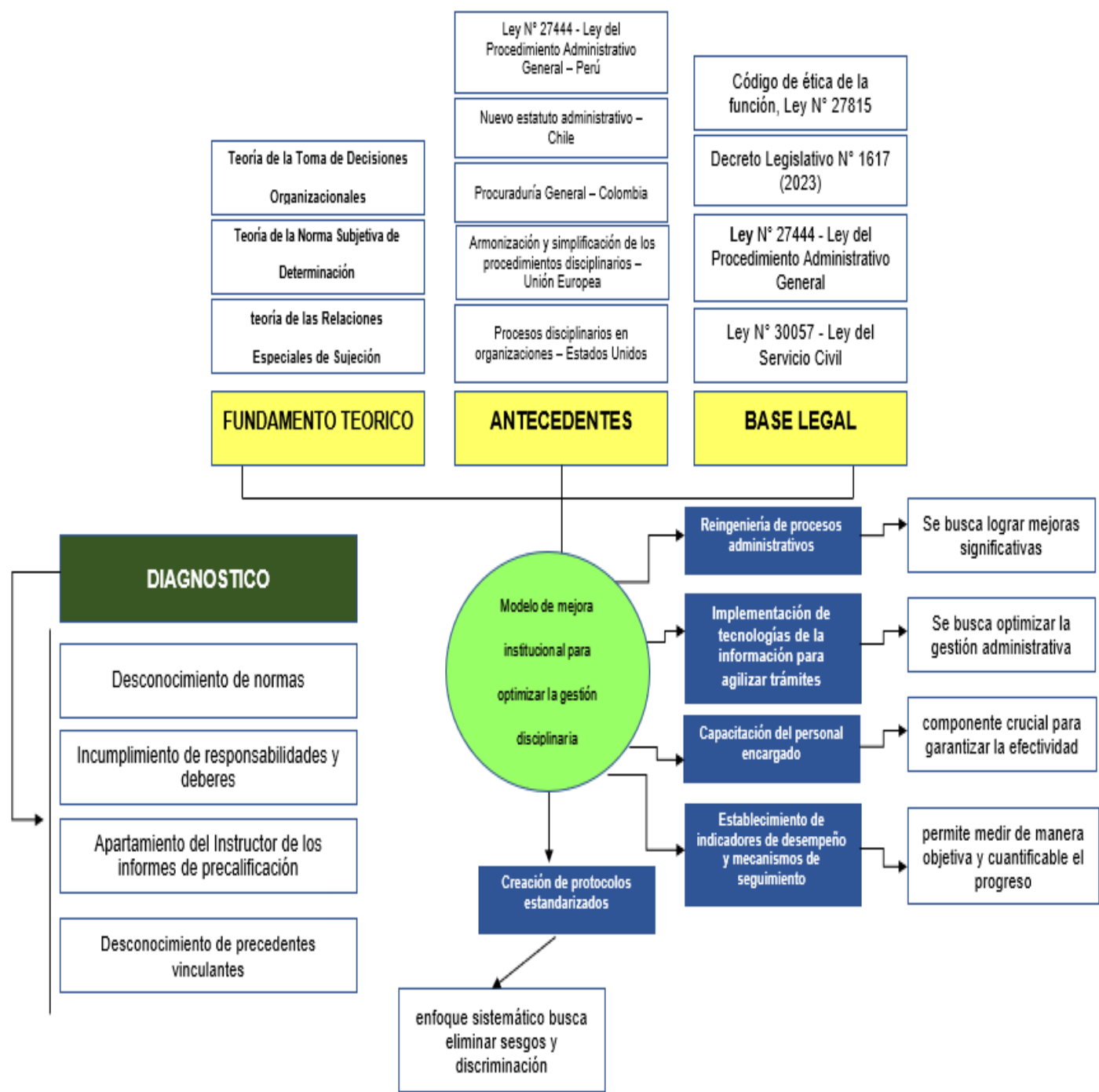
D1: Reguladora				D2: Procedimental			D3: Procedimental			D4: Sancionadora		
Nivel	Intervalo	f	%	Intervalo	f	%	Intervalo	f	%	Intervalo	f	%
Deficiente	[5-11]	40	71%	[5-11]	36	64%	[5-11]	36	64%	[5-11]	30	54%
Regular	[12-18]	12	21%	[12-18]	15	27%	[12-18]	15	27%	[12-18]	20	36%
Eficiente	[19-25]	4	7%	[19-25]	5	9%	[19-25]	5	9%	[19-25]	6	11%
Total		56	100%		56	100%		56	100%		56	100%

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados anteriores, se proyecta un modelo de optimización institucional inspirado en la combinación de las relaciones especiales de sujeción, la norma subjetiva de determinación y el debido proceso. Basándose en el deseo de mejorar la transparencia, la eficiencia y la equidad del PAD, el modelo propuesto gira en torno a la reingeniería de la administración, la capacitación y la implementación tecnológica. Estructurándose en torno a cinco componentes interactivos, el modelo divide la reingeniería en la reingeniería de la administración, la reingeniería significativa de procesos para aumentar la productividad; la implementación de tecnologías, la facilitación de la burocracia y la gestión más rápida de la información; la capacitación del personal, el garantizar que se ejecuten de manera consistente, precisa y equitativa; indicadores de desempeño, proporcionando información en bruto para objetivar el progreso; y protocolos estandarizados, resultando uniformes y justos para el PAD. El modelo (Fig. 2) se dirige directamente a cada limitación identificada y ofrece una solución tangible para la optimización del PAD en la gerencia estudiada.



Fig. 2: Modelo de mejora institucional para optimizar la gestión disciplinaria



Fuente: Elaboración propia

A modo de discusión, debería notarse que la encuesta para este estudio arroja dudas importantes sobre el estado actual de la administración disciplinaria en el sector educativo; todos los aspectos del PAD son deficientes, la falta de conocimiento legal y la falta de responsabilidad legal son las principales deficiencias del cómo se llevan a cabo estos mecanismos. De hecho, este hallazgo se alinea con la literatura existente; por ejemplo, según Ruiz (2023), la

incapacidad y la falta de protocolos claros son responsables de la ineficacia del PAD en entornos educativos similares. Por lo tanto, el modelo de mejora institucional propuesto aborda el problema identificado; especialmente, adopta un enfoque holístico que lo hará viable. Entre otras cosas, se basará en las teorías de la Toma de Decisiones en Organizaciones y el Debido Proceso; el primero sugiere que las decisiones basadas en la evidencia y la estructura funcionan mejor, mientras que el segundo protege los derechos y garantías fundamentales al PAD.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten concluir que los procedimientos administrativos disciplinarios del ámbito educativo tienen deficiencias significativas en todas las dimensiones analizadas, lo que afecta la eficiencia, la transparencia y la percepción de equidad de su ejecución. Los factores críticos que obstaculizan el desarrollo eficiente del PAD son el desconocimiento normativo, el desempeño irregular de responsabilidades y la falta de precedentes obligatorios; estos hallazgos justifican la necesidad de intervención a través del diseño de propuestas que incluyan estrategias novedosas y enfoques holísticos, diseñados específicamente para las condiciones del ámbito educativo. Un modelo de optimización institucional, basado en las teorías del Debido Proceso y la Toma de Decisiones Organizacionales, es una alternativa viable para enfrentar las limitaciones identificadas, este modelo implica reestructuración de procedimientos administrativos, implementación de tecnologías, entrenamiento de personal y definición de protocolos operativos, lo que permitirá mejorar notablemente la calidad de los procedimientos disciplinarios; el diseño se basa en las leyes nacionales e internacionales, lo que garantiza su viabilidad y consistencia con el marco jurídico existente.

Los resultados de esta investigación no solo contribuyen al fortalecimiento institucional del ámbito educativo, sino que también permiten proyectar la aplicación de este modelo en otros segmentos del sector público, las intervenciones propuestas promoverán la eficiencia administrativa y fortalecerán la confianza en los órganos gubernamentales. Investigaciones posteriores podrían evaluar la sostenibilidad a largo plazo de estas estrategias y su impacto en el rendimiento general del cuerpo de funcionarios administrativos, lo que solidificaría su relevancia para el desarrollo organizativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baeli, J. (2021). Analysis Of Tax Compliance Based On Psychological Factors And Tax Administration. *AK-ADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Amp; Bisnis*, 1(3), 87–94. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmeb/article/view/238/144>
- Barreto, M. y Lezcano, E. (2023). Investigación aplicada y desarrollo experimental en la gestión pública. *Tecnura*, 27(75), 140–174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Denkova, J., Ananiev, J., y Stojanovski, S. (2019). Responsibility of administration basic principle in the administrative procedure. *Proceedings of the International Scientific Conference "Social Changes in the Global World"*, 1(6), 323–337. <https://js.ugd.edu.mk/index.php/scgw/article/view/3127/2838>
- Flores, J. P. (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. Estudios Sobre Derecho y Justicia*, 7(21), 145–165. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v7i21.488>
- Gómez, C. A. (2006). *Las relaciones Especiales de Sujeción*. https://books.google.com.pe/books/about/La_relaci%C3%B3n_especial_de_sujeci%C3%B3n.html?id=MN2LEAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y
- Lazo, C. A., Alzamora, K. X., Llanos, J. R., Solís, K. R. E., Cortijo, M. G., Perales, N. D., Suclupe, Y., y Puraca, W. J. (2022). Análisis de la normativa aplicable por el derrame de hidrocarburos en Ventanilla. *Revista Del Instituto de Investigación de la Facultad de Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, 25(50), 363–372. <https://doi.org/10.15381/iigeo.v25i50.22868>
- Ley del Código de Ética de la Función Pública. Ley N° 27815. (2003). Plataforma del Estado Peruano. Chrome. https://www.mimp.gob.pe/files/ley_27815.pdf
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227–232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pascual, E. (2020). La carrera administrativa de los funcionarios públicos frente a la libre designación. Especial consideración de las intervenciones en la Proposición de ley 1876 del Diputado Sr. Puig y Llagostera. *Revista de Derecho de la UNED (RDUNED)*. <https://doi.org/10.5944/rduned.26.2020.29174>
- Pérez, R. (2019). *Introducción a los modelos de optimización*. Universidad Piloto de Colombia. <https://girardot.unipiloto.edu.co/wp-content/uploads/2019/11/introduccion-a-modelos-de-optimizacion.pdf>
- Portocarrero, J. A., y Grajeda, J. R. (2023). *Proceso Administrativo Disciplinario en la Ley Servir y la Tipificación de las Faltas Administrativas en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo - 2022*. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6887>

- Pulido, M. de. (2022). Bases de un derecho al debido proceso tecnológico. *UNIVERSITAS. Revista De Filosofía, Derecho Y Política*, (40), 115-138. <https://doi.org/10.20318/universitas.2023.7407>
- Rodríguez-Rodríguez, J. y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Ruiz, A. L. (2023). *Plan estratégico de capacitación al Órgano Sancionador para mejorar el Procedimiento Administrativo Disciplinario en un gobierno regional peruano*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/130445>
- Rungruangsakorn Leiva, C., Durán Toledo, D., y Herrera Orellana, L. (2022). El caso de los funcionarios públicos que cobraron indebidamente el “bono clase media” en Chile. *Revista Española de La Transparencia*, 15, 235–278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8613979>
- Sylvia, N., Rinaldi, W., Muslim, A., Husin, H., y Yunardi, H. (2022). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science Challenges and possibilities of implementing sustainable palm oil industry in Indonesia. *Environmental Science*, 69, 1–10. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/969/1/012011>
- Viguri, J. (2022). El papel de las autoridades europeas de protección de datos en su apuesta por acciones preventivas y/o reactivas. *Revista General de Derecho Europeo*, 57, 241–271. <https://goo.su/ihPsg>